



Mehrwert Vielfalt?!

Interkulturalität, Internationalität und diversityorientierte Personalstrategien in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)

Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“

Dossier zum Thema

Einleitung

Der deutsche Arbeitsmarkt wird immer vielfältiger, interkultureller und internationaler, ohne dass bereits von einer gleichberechtigten Partizipation und Inklusion von Arbeitnehmer_innen mit Migrationshintergrund oder aus dem europäischen und internationalen Ausland zu sprechen wäre. Dieser Wandel bringt zunehmend neue Herausforderungen für die Personalpolitiken von KMU mit sich. Einige KMU sind hier bereits auf einem guten Weg, andere haben z.T. noch wenig Erfahrungen oder Nachholbedarf bei der Gestaltung vielfaltsorientierter Öffnungsprozesse und einer Willkommenskultur.

Dieses Dossier setzt sich in verschiedenen Artikeln damit auseinander, wie benannte Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt konkret gestaltet werden können und müssen. Die Autor_innen aus Politik, Arbeitsmarkt- und Mittelstandsforschung, Wissenschaft, Be-

triebswissenschaften, Bundesbehörden und Bildungsträgern sowie themenspezifischen Vereinen und Initiativen beleuchten die Rahmenbedingungen und zentralen Herausforderungen und Chancen von mehr Vielfalt in KMU in Deutschland. Sie zeigen die Vorteile von mehr Vielfalt beim Personal von KMU und weisen außerdem auf noch bestehende Defizite in der betrieblichen und sozialen Integration sowie auf den praktischen Umgang damit hin. Akteur_innen des IQ-Förderprogramms berichten aus ihrer Praxis mit den Zielgruppen der Fachkräfte mit Migrationshintergrund sowie aus dem europäischen und internationalen Ausland, Personaldienstleistungen, Flüchtlingen u.a. Zwei Unternehmen sowie Vertreter_innen von Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften und Unternehmensinitiativen geben in Interviews und Berichten Einblick in ihre Praxiserfahrungen und Umsetzungsbeispiele.

Impressum

Herausgeber:



www.via-bayern.de

IQ – Fachstelle Diversity Management
VIA Bayern – Verband für Interkulturelle Arbeit e.V.
Landwehrstr. 22, 80336 München
Tel.: 089 – 4190 27 28, Fax: 089 – 4190 2727
www.via-bayern.de

Dossier-Konzeption und Redaktion:

Alexandra Araiza, Andreas Merx, Yvonne Szukitsch

Alle Rechte vorbehalten

© 2014

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung“ zielt auf die nachhaltige Verbesserung der Arbeitsmarktintegration von Erwachsenen mit Migrationshintergrund ab. Daran arbeiten bundesweit regionale Netzwerke, die von Fachstellen zu migrationspezifischen Schwerpunktthemen unterstützt werden. Das Programm wird gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, das Bundesministerium für Bildung und Forschung und die Bundesagentur für Arbeit.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Bundesagentur
für Arbeit

Inhalt

I Einführung und Grundlagen

Internationalität und kulturelle Vielfalt auf dem deutschen Arbeitsmarkt	
Anette Haas	5
Aktueller Überblick über das Ausländerbeschäftigungsrecht	
Anne Katrin Lutz	8
Wechselwirkungen zwischen Diskriminierung und Integration und positive Maßnahmen zum Abbau individueller und wirtschaftlicher Nachteile durch Diskriminierungen	
Prof. Dr. Haci-Halil Uslucan, Cem Serkan Yalcin	12
KMU's ausländischer Studierender aus der Taufe heben – wie kann das gehen? Willkommenskultur konkret – ein Plädoyer für migrationsspezifisches Gründungs-Know-how an deutschen Hochschulen und Universitäten	
Nadine Förster, Dr. Ralf Säger	18
Migrantenunternehmen im Wandel: Zur Bedeutung unternehmerischer und personaler Vielfalt	
Dr. René Leicht, Lena Werner	22

II Strategien und Tools

Migrantinnen in Führungspositionen. Potenziale erkennen und nutzen	
Prof. Dr. Swetlana Franken	29
„Wir brauchen angesichts des demografischen Wandels alle Potentiale unserer Gesellschaft“	
Interview mit Aletta Gräfin von Hardenberg	31
Anonymisierte Bewerbungsverfahren und positive Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)	
Christine Lüders	35
„Kult“ um deutsche Sprachkenntnisse? Wie viel Deutsch braucht man für den Beruf?	
Rita Leinecke	40

III Gute Praxis in IQ

Gute Praxis in IQ – Hamburg, das Tor zur Welt	
Gesine Keßler-Mohr	45
Berufliche Anerkennung in den HWKn am Beispiel Mannheim	
Sandra Taubert	48
Zusammenarbeit zwischen IQ Netzwerk Sachsen und Personaldienstleistung – Ergebnisse und Schlussfolgerungen	
Claudia Poldrack	50
Erfolgreiche Willkommens- und Inklusionsmaßnahmen von KMU zur Bindung von spanischen Informatiker_innen am Beispiel Mannheim	
Manuela Montesinos	53
Stammtisch macht's möglich: Ausländische Sprachkursteilnehmende machen neunmonatiges Praktikum in IT- und Medienunternehmen	
Willie Burger	56
Fachkraft Flüchtling – wie kleine und mittelständische Unternehmen erfolgreich motivierte Mitarbeiter_innen gewinnen können	
Johanna Boettcher	59
„Die Debatte um den Fachkräftebedarf greift zu kurz – es geht um tiefgreifende Veränderungen in den Einstellungen zu Migration und Migrant_innen“	
Interview mit Sabine Schröder	63

IV Gute Praxis in Unternehmen

Anwerbung ausländischer Azubis am Beispiel HBS Elektrobau GmbH	
Interview mit Frank Walter	67
„Die LMF ist bunt!“	
Logistic-Mail-Factory GmbH (LMF)	70
„In zehn Jahren wird Migration und Integration noch mehr als heute als Chance gerade für eine Vielfalt an Talenten und eine größere interkulturelle Kompetenz verstanden werden.“	
Interview mit Dr. Alexander Böhne	75
Vielfaltspolitik braucht Belegschaften und Betriebsrät_innen	
Petra Wlecklik	78



Einführung und Grundlagen

Der deutsche Arbeitsmarkt wird immer vielfältiger, interkultureller und internationaler – ohne dass bereits von einer gleichberechtigten Partizipation und Inklusion von Arbeitnehmer_innen mit Migrationshintergrund oder aus dem europäischen und internationalen Ausland zu sprechen wäre. Der Wandel zu einem immer vielfältigeren, interkulturelleren und internationaleren Arbeitsmarkt bringt zunehmend neue Herausforderungen für die Personalpolitiken von KMU mit sich.

Doch wie lässt sich die wachsende Vielfalt gestalten? Was verhindert noch mehr Vielfalt in den Unternehmen und was kann getan werden, um weitere Fortschritte im Bereich der KMU zu erzielen? Und wie sieht das bei der zunehmenden Anzahl migrantischer Unternehmen in Deutschland aus?

Die Autor_innen aus Politik, Arbeitsmarkt- und Mittelstandsforschung, Wissenschaft und themenspezifischen Vereinen und Initiativen beleuchten in diesem einführenden Kapitel die Rahmenbedingungen und zentralen Herausforderungen und Chancen von mehr Vielfalt in KMU in Deutschland.

Internationalität und kulturelle Vielfalt auf dem deutschen Arbeitsmarkt

Deutschland hat in den letzten Jahren deutlich an Attraktivität für Zuwanderer gewonnen. Es steht als Einwanderungsland hinter den USA an zweiter Stelle, noch vor dem Vereinigten Königreich, konstatiert die OECD für das Jahr 2012 (<http://www.charta-der-vielfalt.de/service/publikationen/weltoffen-zukunftsfaehig-stand-und-perspektiven/zuwanderung-auslaendischer-arbeitskraefte-nach-deutschland.html>). Die neuesten Zahlen des Statistischen Bundesamtes für 2013 (https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2014/05/PD14_179_12711.html) vermelden über 1 Million Zuzüge von Personen mit einem ausländischen Pass, hingegen 649.000 ausländische Personen, die aus Deutschland weggezogen sind. Die Öffnung der Arbeitsmärkte im EU-Raum zeigt Wirkung: Zuwanderer kommen überwiegend aus Europa, vor allem den neuen EU-Staaten in Ost- und Mitteleuropa. Aber auch junge Südeuropäer_innen wandern aus, suchen Arbeitserfahrung auf dem deutschen Arbeitsmarkt, da ihre Herkunftsländer von hoher Arbeitslosigkeit betroffen sind. Insgesamt unterscheiden sich Herkunft, Qualifikation, Alter sowie Motive und Bleibeabsichten der neuen Zuwanderer gegenüber den letzten Jahrzehnten.

Internationalität der Zuwanderung als Chance

Internationale Migration führt dazu, dass Gesellschaften in Bezug auf ihre Herkunft, ethnische Zugehörigkeiten und religiöser Orientierungen gemischer werden. Steigende Vielfalt und räumliche Verteilung bestimmter ethnischer Gruppierungen beeinflussen Wirtschaft, Arbeitsmarkt und Gesellschaft. Migrant_innen konzentrieren sich stark auf prosperierende Regionen und Ballungsräume. Die besondere Aufgabe von Wirtschaft und Politik besteht darin, die Dynamik und Impulse kultureller Vielfalt positiv für den Arbeitsmarkt zu nutzen. Wichtig ist, dass die gesamte Gesellschaft, also einheimische Bevölkerung, bereits hier lebende Migrant_innen und Neuzuwanderer, gefordert ist, Vorurteile, Ängste und Unwissenheit im Alltag abzubauen. Das Thema Zuwanderung, kulturelle Vielfalt und ihre Auswirkungen ist in der gesellschaftlichen Debatte bisher noch wenig von Fakten, sondern vor allem emotional geprägt. Gleichwohl setzt sich der Blick auf die Potenziale der Zuwanderer (<http://vielfalt-gestalten.de/service/dossiers/mehrwert-vielfalt/strategien-und-tools/45-service/dossiers/mehrwert-vielfalt/strategien-und-tools/139-migrantinnenin->



Anette Haas

Anette Haas studierte an der Universität Regensburg mit den Schwerpunkten Regional- und Stadtökonomie, Ökonometrie sowie Empirische Makroökonomie und schloss 1996 ihr Studium als Diplomvolkswirtin ab. Seit 1997 ist sie wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsbereich regionale Arbeitsmärkte im Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg. Seit 2010 leitet sie dort die Arbeitsgruppe Migration und Integration. Ihre Forschungsinteressen umfassen u.a. Migration, Arbeitsmarktintegration und Auswirkungen von kultureller Vielfalt.

<http://vielfalt-gestalten.de/service/dossiers/inklusive-offen-gerecht/grundlagen-und-ziele/37-service/dossiers/mehrwert-vielfalt/einfuehrung-und-grundlagen/99-herausforderungen-der-zunehmenden-internationalitaet-und-interkulturalitaet-auf-dem-arbeitsmarkt-in-deutschland-fur-die-anerkenntnis-und-willkommenskultur.html>) für den Arbeitsmarkt und die wirtschaftliche Zukunft (<http://vielfalt-gestalten.de/service/dossiers/inklusive-offen-gerecht/grundlagen-und-ziele/37-service/dossiers/mehrwert-vielfalt/einfuehrung-und-grundlagen/99-herausforderungen-der-zunehmenden-internationalitaet-und-interkulturalitaet-auf-dem-arbeitsmarkt-in-deutschland-fur-die-anerkenntnis-und-willkommenskultur.html>) der Unternehmen zunehmend durch. Die gegenwärtige stabile Arbeitsmarktlage ist wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Integration in den Arbeitsmarkt und eine Perspektive für einen beruflichen Aufstieg.

Die neue Zuwanderung – „bessere“ Integration in den Arbeitsmarkt

Die Einführung des Zuwanderungsgesetzes in 2005 markierte eine Wende in der deutschen Zuwanderungs- und Integrationspolitik. Neben einer Reihe von Maßnahmen zur nachholenden Integration steuern Wirtschaft und Politik die Zuwanderung nun stärker nach dem Qualifikationsbedarf, da besser Qualifizierte höhere Integrationschancen aufweisen.

Die Qualifikationsprofile der Neuzuwanderer haben sich seit 2005 deutlich verbessert: knapp die Hälfte der im Jahr 2010 befragten Neuzugewanderten im erwerbsfähigen Alter kann einen Abschluss mit höherer Qualifikation vorweisen. Auch der Anteil der Personen ohne Berufsausbildung liegt bei Neuzuwanderern deutlich niedriger (28%) als bei früher eingewanderten Personen (39%). Der Anteil der Personen mit einer mittleren Qualifikation beträgt 20% (bezogen auf alle Neuzuwanderer im erwerbsfähigen

Alter, vgl. Abb.1); hier besteht noch ein deutliches Potenzial hinsichtlich der Weiter- und Nachqualifizierung von geringer Qualifizierten und der Anerkennung im Ausland erworbener Abschlüsse. Um im Ausland erworbenen Kenntnisse optimal auf dem neuen Arbeitsplatz einsetzen zu können, sind sowohl Politik als auch Unternehmen gefordert, die bestehenden Neuregelungen zur Anerkennung ausländischer Abschlüsse (<http://www.charta-der-vielfalt.de/service/publikationen/weltoffen-zukunftsfahig/instrumente-und-angebote/neue-moeglichkeiten-durch-das-anerkennungsgesetz.html>) zu nutzen. Die Arbeitskräftenachfrage in den fragten Bereichen (u.a. Metall, Verkehr, Logistik, Mechatronik, Energie und Elektro, Maschinen- und Fahrzeugtechnik, Gesundheit sowie Hotel und Gastronomie) bietet besonders gute Beschäftigungschancen.

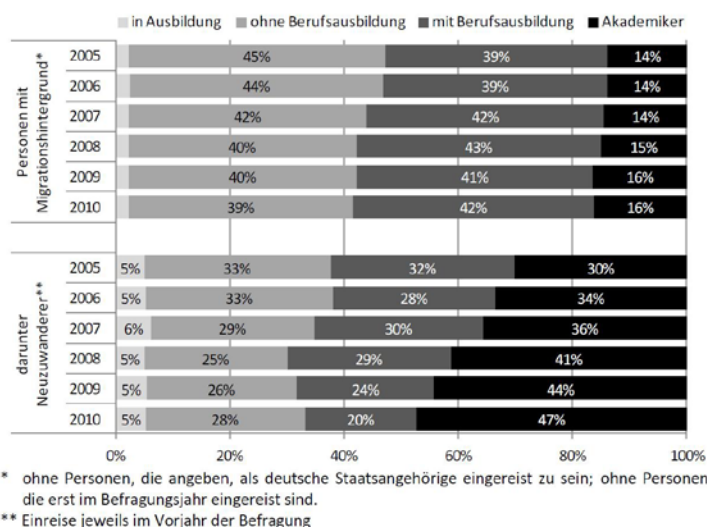


Abb.1: Qualifikationsprofile von Personen mit Migrationshintergrund

Auch wenn die Arbeitsmarktintegration in den letzten Jahren deutliche Fortschritte zeigt, ist das Arbeitslosigkeitsrisiko von ausländischen Arbeitnehmer_innen im Durchschnitt doppelt so hoch als das deutscher Arbeitnehmer_innen. Personen mit Migrationshintergrund aus einem EU-Land zeigen eine den Deutschen ohne Migrationshintergrund vergleichbare Erwerbsbeteiligung. Vor allem bei Frauen aus Nicht-EU-Ländern steht die Erwerbstätigkeit häufig nicht als erstes Ziel der Zuwanderung, sondern es dominieren Familienzusammenführung oder humanitäre Gründe. Der Integrationsprozess bei Zuwanderern aus Nicht-EU-Ländern gestaltet sich schwieriger, zudem sind die Verwertungschancen ihrer Abschlüsse niedriger. Insgesamt zeigen sich sowohl beim Zugang in Erwerbstätigkeit

als auch bei den Chancen auf eine ausbildungsadäquate Beschäftigung Ungleichheiten je nach Herkunft, Aufenthaltsdauer und Geschlecht.

Wie wirkt kulturelle Vielfalt ökonomisch?

In der Wissenschaft werden sowohl positive als auch negative Wirkungen von zunehmender Vielfalt diskutiert. Eine Reihe aktueller ökonomischer Studien (<http://www.charta-der-vielfalt.de/service/publikationen/weltoffen-zukunftsfahig/stand-und-perspektiven/internationalisierung-des-arbeitsmarktes.html>) findet überwiegend positive Effekte: bestätigt wird ein positiver Zusammenhang zwischen kultureller Vielfalt und Beschäftigung, ebenso leicht positive Effekte auf Produktivität und Löhne (<http://doku.iab.de/kurzber/2010/kb2610.pdf>). Gleichwohl spielt die Qualifikation der Beschäftigten dabei eine große Rolle.

Aus der Sicht der Konsument_innen führt ein umfassenderes Angebot zu einer größeren Auswahl an Produkten, (ethnischen) Dienstleistungen, Geschäften und Restaurants, von der Einheimische wie Zuwanderer profitieren. Als mögliche negative Auswirkungen zählen Probleme in der Kommunikation, unterschiedliche Wertvorstellungen, die zu Verlust von Vertrauen und sozialem Zusammenhalt führen können, mit der Gefahr sozialer Konflikte. Eine Überbetonung kultureller Unterschiede kann die Arbeitszufriedenheit im Team beeinträchtigen und die Produktivität senken. Es besteht das Risiko, dass kulturelle Zuschreibungen als alleiniges Merkmal einer Gruppe überbetont werden und somit die Akzeptanz in der Gesellschaft sinkt. Eine besondere Herausforderung bei der Analyse der Auswirkungen von Zuwanderung und kultureller Vielfalt ist, die wechselseitigen Wirkungsmechanismen auf unterschiedlichen Ebenen zu untersuchen. Letztendlich kann die Nettobilanz aus Vor- und Nachteilen nicht theoretisch geklärt werden, sondern es bleibt eine empirische Frage, wie sich Vielfalt in unterschiedlichen Regionen auswirkt und welche Produktivitätseffekte auf Firmenebene generiert werden.

Empirische Ergebnisse zur Auswirkung kultureller Vielfalt

Studien zum Arbeitsmarkt zeigen, dass sich in Unternehmen mit einer heterogenen Belegschaft unterschiedliche Fähigkeiten und Problemlösungsansätze idealerweise gegenseitig ergänzen, dadurch Kreativität, Innovation und Produktivität fördern und höhere Löhne ermöglichen. Für bestimmte Aufgaben, wie z.B. komplexe Problemfindung, Strategiedebatten, kann

eine heterogene Belegschaft dazu beitragen, schnellere und bessere Lösungen zu finden.

Der Vergleich verschiedener Studien legt nahe, dass sich die Produktivitätseffekte zwischen Firmen unterscheiden, auch wenn für die Firmengröße und den Wirtschaftszweig kontrolliert wird. Eine aktuelle Studie von Trax et al. (2013) (http://www.dice.hhu.de/fileadmin/redaktion/Fakultaeten/Wirtschaftswissenschaftliche_Fakultaet/DICE/Discussion_Paper/119_Trax_Brunow_Suedkum.pdf) zeigt, dass die Zahl der ausländischen Mitarbeiter_innen keinen Einfluss auf die Produktivität des Betriebes hat, eine Belegschaft, die sich aus unterschiedlichen Nationalitäten zusammensetzt, hingegen geringe positive Effekte. Zusätzlich profitieren Firmen von der kultureller Vielfalt der Einwohner_innen in einer Region. Besonders kleine Firmen im Dienstleistungssektor und in technischen und wissensintensiven Industrien sind Treiber solcher positiver Spillovereffekte, von denen die ganze Region profitieren kann.

Es gibt Arbeitsbereiche, in denen Migrant_innen seltener mit Einheimischen konkurrieren, selbst bei vergleichbarer Ausbildung und Berufserfahrung. Je eher sich die Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter_innen ergänzen, desto günstiger entwickelt sich die Produktivität. Es zeigt sich, dass kommunikative Fähigkeiten vor allem für Arbeitsplätze im mittleren Qualifikationsbereich eine Hürde für Migrant_innen darstellen, hingegen scheint Sprache für Hochqualifizierte kein generelles Problem zu sein. Einerseits können berufsspezifische sprachliche Defizite (<http://vielfalt-gestalten.de/service/dossiers/mehrwertvielfalt/strategien-und-tools/45-service/dossiers/mehrwert-vielfalt/strategien-und-tools/141-kult-um-deutsche-sprachkenntnisse-ie-viel-deutsch-braucht-man-fuer-den-beruf.html>) mit zunehmender Arbeitserfahrung abgebaut werden, teilweise erfolgt die Kommunikation auf Englisch, besonders bei international vernetzten Unternehmen. Entsprechende Einarbeitung, Weiterbildung sowie Anpassungsqualifizierungen sind wichtige Bausteine, um neue Mitarbeiter_innen entsprechend zu schulen und vorhandene internationale Kompetenzen zu nutzen.

Fazit

Eine überwiegende Zahl von Studien belegen langfristig neutrale oder leichte positive Effekte der Zuwanderung für den Arbeitsmarkt. Der Abbau von Zugangsbarrieren und Informationsdefiziten bei gleichzeitiger Anerkennung vorhandener Talente und Fähigkeiten sind wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Integration von Zuwanderern. Gleichwohl sind Integrationserfolge und berufliche Perspektiven am deut-

lichen Arbeitsmarkt stark an eine formale Berufsausbildung und deutsche Sprachkenntnisse gekoppelt. Gerade geringqualifizierte Migrant_innen oder Personen, deren ausländische Bildungs- und Berufsabschlüsse nicht anerkannt werden, haben eine sehr schwache Position am Arbeitsmarkt und ein hohes Arbeitslosigkeitsrisiko. Die Gewinne der Zuwanderung sollten u.a. dazu genutzt werden, benachteiligte Gruppen zu fördern und arbeitsmarktpolitisch zu unterstützen.

Migration aus unterschiedlichen Herkunftsländern fördert die kulturelle Vielfalt. Regionen und Unternehmen können von den Impulsen einer vielfältigen und gut qualifizierten Belegschaft profitieren, wenn die spezifischen Kenntnisse und Fähigkeiten produktiv genutzt werden.

Website der Arbeitsgruppe "Migration und Integration" im Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (<http://www.iab.de/124/section.aspx/Bereichsnummer/42>)

Literatur:

- Brunow, Stephan; Blien, Uwe (2014): Effects of cultural diversity on individual establishments. International Journal of Manpower, Vol. 35, No. 1/2, S. 166-186.
- Haas, Anette, Lucht, Michael, Schanne, Norbert (2013): Why to employ both migrants and natives? A study on task-specific substitutability. Journal for Labour Market Research, Vol. 46, No. 3, S. 201-214.
- Seibert, Holger und Rüdiger Wapler (2014): Qualifikationsprofile und Arbeitsmarktchancen von Neuzuwanderern in Deutschland. Migration und Soziale Arbeit. Jg. 36, Heft 1, 10-18.
- Statistisches Bundesamt (2014): 2013: Höchste Zuwanderung nach Deutschland seit 20 Jahren, Pressemitteilung vom 22. Mai 2014, Wiesbaden. (1.10.2014). (https://www.destatis.de/DE/Presse-Service/Presse/Pressemitteilungen/2014/05/PD14_179_12711pdf.pdf?__blob=publicationFile)
- Trax, Michaela, Brunow, Stephan and Suedekum, Jens (2013): Cultural Diversity and Plant-Level Productivity, DICE Discussion Paper, November 2013, Düsseldorf Institute for Competition Economics, Düsseldorf, Germany, 2013. (http://www.dice.hhu.de/fileadmin/redaktion/Fakultaeten/Wirtschaftswissenschaftliche_Fakultaet/DICE/Discussion_Paper/119_Trax_Brunow_Suedkum.pdf)

Aktueller Überblick über das Ausländerbeschäftigungsrecht

In den letzten Jahren ist viel passiert in der Zuwanderungspolitik. Auch die Voraussetzungen, unter denen ausländische Beschäftigte eine Beschäftigung in Deutschland aufnehmen können, haben sich geändert. Nachdem Freizügigkeitsberechtigte ohnehin einen freien Zugang zum Arbeitsmarkt haben, hat die Bundesregierung nunmehr auch den Arbeitsmarktzugang für Fachkräfte aus den nicht zur Europäischen Union gehörenden Staaten in Deutschland in der vergangenen Legislaturperiode wesentlich erleichtert, insbesondere durch die Einführung der Blauen Karte-EU für Akademiker_innen im Jahr 2012 sowie durch die neue Beschäftigungsverordnung, die im Juli 2013 in Kraft getreten ist. Seitdem können auch Personen, die eine Ausbildung im Ausland absolviert haben, eine Beschäftigung in den Ausbildungsberufen in Deutschland aufnehmen, wenn in diesen Berufen ein Mangel an Fachkräften besteht und die Bundesagentur für Arbeit den Beruf in die sogenannte „Positivliste“ der Engpassberufe aufgenommen hat. Außerdem wurde in mehreren Schritten der Zugang für die ausländischen Familienangehörigen erleichtert. Darüber hinaus hat es bereits im Jahr 2013 auch für Personen, die sich mit Aufenthaltstiteln aus humanitären, völkerrechtlichen oder politischen Gründen in Deutschland aufhalten, sowie für Geduldete und Gestattete Erleichterungen gegeben; die Regelungen wurden im Herbst 2014 durch das Gesetz zur Einstufung weiterer Staaten als sichere Herkunftsstaaten und zur Erleichterung des Arbeitsmarktzuganges von Asylbewerber_innen und Geduldeten sowie den damit verbundenen sogenannten „Asylkompromiss“ noch einmal deutlich verbessert.

Da die Änderungen im Ausländerbeschäftigungsrecht in mehreren Schritten vollzogen wurden, sollen seine Grundzüge in diesem Beitrag einmal aus der Vogelperspektive als Gesamtbild betrachtet werden.

Anne Katrin Lutz

Anne Katrin Lutz arbeitet seit 2006 im Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Sie ist Volljuristin und hat einen Executive Master of Public Management an der Hertie School of Governance gemacht. Zur Zeit ist sie als Referentin im Referat IIa 6 „Grundsatzfragen der Migrations- und Ausländerpolitik“ tätig.



Das deutsche Zuwanderungssystem ist nachfrageorientiert, d.h. die an einer Zuwanderung interessierte Arbeitskraft muss ein verbindliches Arbeitsplatzangebot haben und die Beschäftigung muss für Ausländer_innen zugelassen sein. Wann dies der Fall ist, wird im Aufenthaltsgesetz (<https://dejure.org/gesetze/AufenthG>) und in der Beschäftigungsverordnung (http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/beschv_2013/gesamt.pdf) geregelt. Die Bundesagentur für Arbeit muss der Erteilung des Aufenthaltstitels, der die Beschäftigung erlaubt, im Normalfall zustimmen. Diese Zustimmung besteht aus zwei Teilen. Die Bundesagentur für Arbeit führt zum einen die Vorrangprüfung durch, also die Prüfung, ob ein inländischer oder freizügigkeitsberechtigter Arbeitnehmer für die angestrebte Beschäftigung zur Verfügung steht. Zum anderen müssen die Arbeitsbedingungen des Drittstaatsangehörigen denen eines vergleichbaren inländischen Arbeitnehmers entsprechen; ins-

besondere das Gehalt und die Arbeitszeiten sind dabei maßgebliche Kriterien. Zur unbürokratischeren Steuerung der Zuwanderung wird heute in vielen Fällen auf die Zustimmung der Bundesagentur für Arbeit vollständig verzichtet, oder es entfällt zumindest die Vorrangprüfung. Dann werden noch die vergleichbaren Arbeitsbedingungen untersucht.

Im Wesentlichen haben folgende Gruppen einen Zugang zum Arbeitsmarkt: Akademiker_innen, Fachkräfte mit Ausbildungen, Familiennachzugsberechtigte sowie Personen, die sich aus humanitären, völkerrechtlichen oder politischen Gründen in Deutschland oder als Asylbewerber_innen oder mit einer Duldung hier aufhalten. (Daneben bestehen noch eine ganze Reihe von – teilweise historisch gewachsenen – Sonderregelungen z.B. für bestimmte Staatsangehörige, für zeitlich begrenzte Aufenthalte zur Beschäftigung oder für bestimmte Personengruppen, wie Wissenschaftler_innen oder Führungskräfte. Diese werden in diesem Artikel jedoch nicht erläutert.)

Beschäftigung von Akademiker_innen mit ausländischen Hochschulabschlüssen

Akademiker_innen mit einem in Deutschland anerkannten oder einem deutschen Abschluss vergleichbaren ausländischen Hochschulabschluss, die einen Arbeitsplatz mit einem bestimmten Gehalt vorweisen können, erhalten seit dem 1. August 2013 mit der Blauen Karte-EU (<http://www.bamf.de/DE/Infothek/>

[FragenAntworten/BlaueKarteEU/blaue-karte-eu-node.html](#)) einen Zugang zum Arbeitsmarkt. Im Jahr 2014 beträgt das jährliche Bruttomindestgehalt 47.600 Euro, im Jahr 2015 könnte es voraussichtlich auf 48.400 Euro ansteigen. Wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, ist keine Zustimmung der Bundesagentur für Arbeit erforderlich.

Beispielsweise Mathematiker_innen, Informatiker_innen, Naturwissenschaftler_innen und Humanmediziner_innen können die Blaue Karte-EU auch dann erhalten, wenn sie mindestens rund 37.130 Euro brutto im Jahr 2014 – bzw. voraussichtlich 37.752 Euro in 2015 – verdienen (sogenannte Blaue Karte-EU in Mangelberufen). Bei dieser Gehaltsgrenze muss die Bundesagentur für Arbeit der Beschäftigung allerdings zustimmen – wenn auch ohne Vorrangprüfung. Voraussetzung für die Zustimmung ist also lediglich, dass die Arbeitsbedingungen nach Prüfung durch die Bundesagentur für Arbeit angemessen sind, insbesondere, ob das Gehalt genauso hoch ist wie das vergleichbarer inländischer Arbeitnehmenden.

Wer als Akademiker_in mit ausländischer Hochschulbildung einen Arbeitsplatz gefunden hat, aber die Gehaltsgrenzen für die Erteilung der Blauen Karte-EU nicht erfüllt, kann dennoch in Deutschland eine Beschäftigung aufnehmen, die der Qualifikation entspricht. Diese Personen erhalten aber nicht die Blaue Karte-EU, sondern eine Aufenthaltserlaubnis. Die Anforderungen an den Hochschulabschluss sind zwar die gleichen wie bei der Erteilung der Blauen Karte-EU. Die Bundesagentur für Arbeit muss der Beschäftigung aber in diesen Fällen zustimmen. Dafür prüft sie, ob die Arbeitsbedingungen vergleichbar sind und führt außerdem eine Vorrangprüfung durch.

Die Blaue Karte-EU ist aber nicht nur aufgrund der im Regelfall bestehenden Zustimmungsfreiheit attraktiver als die Aufenthaltserlaubnis; mit ihr kann auch früher eine Niederlassungserlaubnis – also ein zeitlich unbeschränktes Aufenthaltsrecht – erteilt werden. Dies ist für Inhaber_innen einer Blauen Karte-EU nach 33 Monaten bzw. bei Nachweis ausreichender Deutschkenntnisse schon nach 21 Monaten



möglich. Inhaber_innen einer Aufenthaltserlaubnis müssen sich hierfür seit fünf Jahren in Deutschland aufhalten.

Aufenthaltstitel zur Arbeitssuche

Damit ausländische Akademiker_innen bessere Möglichkeiten haben, einen Arbeitsplatz in Deutschland zu finden, wurde im August 2012 der sechs Monate gültige Aufenthaltstitel zur Arbeitsplatzsuche eingeführt. Die Anforderungen an den Hochschulabschluss entsprechen denen, die für die Erteilung der Blauen Karte-EU maßgeblich sind. Der Lebensunterhalt muss in der Zeit des Aufenthaltes sichergestellt sein, da die Erwerbstätigkeit in dieser Zeit nicht gestattet ist.

Personen, die einen Hochschulabschluss in Deutschland erworben haben

Für Personen, die ihren Hochschulabschluss in Deutschland gemacht haben, gelten etwas günstigere Regelungen. Zum Beispiel sind auch die Erteilung einer Aufenthaltserlaubnis für Akademiker_innen und die Erteilung einer Blauen Karte-EU in Mangelberufen für sie zustimmungsfrei, wenn sie die Mindestschwelle von zurzeit rund 37.130 Euro im Jahr 2014 erreichen. Eine Niederlassungserlaubnis können sie bereits nach zwei Jahren erhalten.

Damit die ausländischen Studierenden nach Abschluss des Studiums die Möglichkeit haben, eine ihrer Ausbildung entsprechende Beschäftigung zu suchen, dürfen sie sich 18 Monate zur Arbeitssuche in Deutschland aufzuhalten. In dieser Zeit dürfen sie erwerbstätig sein, damit sie für ihren Lebensunterhalt selbst sorgen können. Außerdem dürfen sie während des Studiums 120 ganze Tage oder 240 halbe Tage im Jahr neben dem Studium arbeiten.

Beschäftigung als Fachkräfte in Ausbildungsberufen

Ausbildung in Deutschland

Die Beschäftigungsmöglichkeiten für Personen mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung wurden ebenfalls verbessert.

Menschen aus dem Ausland können in Deutschland eine Ausbildung absolvieren. Für betriebliche Ausbildungen können sie eine Aufenthaltserlaubnis erhalten, wenn sie einen Ausbildungsvertrag haben und die Bundesagentur für Arbeit der Aufnahme der Ausbildung zustimmt. Dafür werden die Vorrangprüfung und die Prüfung der gleichwertigen Arbeitsbedingungen durchgeführt. Seit August 2012 besteht die Möglichkeit, nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung in Deutschland in dem erlernten Beruf weiterzuarbeiten. Zur Suche nach einer der Qualifikation entsprechenden Tätigkeit haben die Personen ein

Jahr Zeit. In dieser Zeit dürfen sie – genau wie die Absolvent_innen deutscher Hochschulen – jede Beschäftigung aufnehmen.

Ausbildung außerhalb Deutschlands

Wer eine Ausbildung in einem Staat außerhalb der EU absolviert hat, kann seit dem 1. Juli 2013 unter bestimmten Voraussetzungen eine Beschäftigung in Deutschland aufnehmen.

Dafür benötigen die Ausländer_innen einen Arbeitsplatz, ihre berufliche Qualifikation muss mit einer deutschen qualifizierten Ausbildung gleichwertig sein und es muss sich um einen Beruf handeln, der von der Bundesagentur für Arbeit in eine Positivliste der Engpassberufe aufgenommen wurde. Grundlage für die Erstellung der Positivliste ist die Engpassanalyse, die die Bundesagentur für Arbeit halbjährlich erstellt.

Zur Zeit stehen insbesondere Berufe aus folgenden Bereichen auf der Positivliste:

- Gesundheits- und Pflegeberufe (teilweise bestehen Einschränkungen für Staaten, in denen ein Mangel an Pflegekräften bestehen),
- Mechatronik- und Elektroberufe,
- Gebäude- und versorgungstechnische Berufe sowie
- Berufe aus dem Verkehrs- und Logistikbereich.

In Ausbildungsberufen, die nicht auf der Positivliste stehen, ist keine Beschäftigungsaufnahme möglich. Die aktuelle Version der Positivliste ist auf der Webseite der Bundesagentur für Arbeit eingestellt und hier abrufbar: (<http://www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/service/Ueberuns/WeitereDienststellen/ZentraleAuslandsundFachvermittlung/VersionsDEEN/DeutscheVersion/Arbeitsmarktzulassung/Detail/index.htm?dfContentId=L6019022DSTBAI532451>)

Die Beschäftigung in Deutschland ist mit einem ausländischen Berufsabschluss nur möglich, wenn dieser Abschluss mit einer inländischen qualifizierten Berufsausbildung gleichwertig ist. Welche Stelle für diese Feststellung zuständig ist, ist nicht einheitlich geregelt. Bei den Ausbildungsberufen im dualen System sind im Regelfall die Kammern zuständig. Die im Einzelfall zuständige Stelle kann über den Anerkennungsfinder (<http://www.erkennung-in-deutschland.de/html/de/>) identifiziert werden.

Sollte die Voraussetzung des gleichwertigen Abschlusses nicht vorliegen, haben die Betroffenen auch die Möglichkeit, einen Aufenthaltstitel zur Ausübung einer vorherigen befristeten praktischen Tätigkeit zu erhalten, soweit diese Tätigkeit nach der Prüfung der für die berufliche Anerkennung zuständigen Stelle für die

Feststellung der Gleichwertigkeit erforderlich ist. Eine Vorrangprüfung führt die Bundesagentur für Arbeit bei der Zustimmung nicht durch.

Dieselbe Regelung gilt bei reglementierten Berufen, wenn zur Erlangung einer Befugnis zur Berufsausübung eine praktische Tätigkeit im Inland erforderlich ist.

Familienangehörige

Auch die Karrierechancen für Familienangehörige sind ein wichtiges Kriterium, wenn Fachkräfte vor der Entscheidung stehen, in welches Land sie einwandern wollen. Um die Zuwanderung für Fachkräfte attraktiver zu machen, sind die Voraussetzungen, unter denen den Familienangehörigen ausländischer Arbeitnehmer_innen im Rahmen des Familiennachzuges das Recht auf Zugang zum Arbeitsmarkt eingeräumt wird, in den letzten Jahren deshalb mehrfach erleichtert worden. Bereits seit dem Jahr 2009 wurde in einem ersten Schritt bei den Familienangehörigen von Fachkräften mit Hochschulbildung und von Forscher_innen auf die Vorrangprüfung verzichtet. Die Familienangehörigen der Fachkräfte, die eine Blaue Karte-EU erhalten, haben seit dem 1. August 2012 einen gesetzlich geregelten uneingeschränkten Zugang zum Arbeitsmarkt. Seit September 2013 haben alle Ausländer_innen, die eine Aufenthaltserlaubnis als Familienangehörige besitzen, einen uneingeschränkten Arbeitsmarktzugang, unabhängig davon, aus welchem Grund der/dem stammberechtigten Ausländer_in der Aufenthalt in Deutschland erlaubt worden ist.

Aufenthalt aus humanitären, völkerrechtlichen und politischen Gründen

Wer sich mit einer Aufenthaltserlaubnis aus völkerrechtlichen, humanitären oder politischen Gründen in Deutschland aufhält, kann seit dem 1. Juli 2013 jede Beschäftigung aufnehmen. Allerdings muss hierfür nach wie vor eine Erlaubnis zur Beschäftigung vorliegen, die bei der Ausländerbehörde zu beantragen ist. Diese Erlaubnis wird ohne Zustimmung der Bundesagentur für Arbeit erteilt. Wenn im Aufenthaltsgesetz bereits geregelt ist, dass der Aufenthaltstitel zur Erwerbstätigkeit berechtigt, wird keine ausländerbehördliche Erlaubnis mehr benötigt.

Personen, die sich als Asylbewerber_innen mit einer Aufenthaltsgestattung oder als Geduldete in Deutschland aufhalten, können nach drei Monaten eine Beschäftigung aufnehmen. Bisher war eine Wartezeit von neun bzw. zwölf Monaten einzuhalten. Nach wie vor ist aber die Erlaubnis der zuständigen Ausländerbehörde erforderlich. Dafür ist grundsätzlich die Zustimmung der Bundesagentur für Arbeit erforderlich (mit

Vorrangprüfung und der Prüfung der gleichwertigen Arbeitsbedingungen). Allerdings gibt es vom dem Zustimmungserfordernis einige Ausnahmen:

Ohne Zustimmung der Bundesagentur können Asylbewerber_innen, nach Ablauf der Wartezeit, eine betriebliche Ausbildung in Deutschland beginnen oder Beschäftigungen aufnehmen, für die auch andere ausländische Arbeitnehmer_innen im Hinblick auf ihre hohe Qualifikation ohne Zustimmung der Bundesagentur für Arbeit zugelassen werden, zum Beispiel wenn die Voraussetzungen für die Erteilung einer Blauen Karte-EU vorliegen. Geduldete können dies bereits vor Ablauf der Wartezeit.

Durch eine Änderung der Beschäftigungsverordnung, die voraussichtlich noch im November diesen Jahres in Kraft tritt, wird die Vorrangprüfung beim Arbeitsmarktzugang für bestimmte Geduldete und Gestattete entfallen. Betroffen sind diejenigen, denen – wenn sie sich noch im Ausland aufhalten würden – aufgrund ihrer Qualifikationen auch ein Aufenthaltstitel zur Aufnahme einer Beschäftigung ohne Vorrangprüfung erteilt werden könnte, z.B. Fachkräfte mit einer im Ausland absolvierten Berufsausbildung oder bei Vorliegen der Voraussetzungen für die Blaue Karte-EU in Mangelberufen.

Nach 15 Monaten rechtmäßigen Aufenthaltes in Deutschland entfällt zukünftig bei allen Geduldeten und Gestatteten die Vorrangprüfung vollständig. Wenn die Bundesagentur für Arbeit der ausländerbehördlichen Erlaubnis zur Ausübung einer Beschäftigung zustimmt, prüft sie also nur noch die Gleichwertigkeit der Arbeitsbedingungen. Diese beiden Neuregelungen werden aber zunächst einmal für drei Jahre gelten.

Nach vierjährigem Aufenthalt können Geduldete und Gestattete die ausländerbehördliche Erlaubnis zur Aufnahme jeder Beschäftigung – wie bisher – gänzlich ohne Zustimmung der Bundesagentur für Arbeit erhalten.

Website des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (<http://www.bmas.de/DE/Startseite/start.html>)

Wechselwirkungen zwischen Diskriminierung und Integration und positive Maßnahmen zum Abbau individueller und wirtschaftlicher Nachteile durch Diskriminierungen

Prof. Dr. Haci-Halil Uslucan

Prof. Dr. Haci-Halil Uslucan ist Professor für Moderne Türkei-Studien und Integrationsforschung an der Fakultät für Geisteswissenschaften der Universität Duisburg-Essen sowie wissenschaftlicher Leiter des ZfZI – Zentrum für Türkei-Studien und Integrationsforschung. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Intellektuelle Entwicklung im Kindesalter, Jugendgewalt und Jugendentwicklung im kulturellen und interkulturellen Kontext, Interkulturelle Familien- und Erziehungs-forschung, Islam und Integration, Gesundheit und Migration.



Cem Serkan Yalcin

Cem Serkan Yalcin ist Diplom-Sozialwissenschaftler und wissenschaftlicher Mitarbeiter des ZfTI – Zentrums für Türkei-Studien und Integrationsforschung. Er arbeitet vor allem zu den Themenfeldern „Vorurteils- und Rassismusforschung“.



In der Bundesrepublik leben rund 16 Millionen Personen mit Migrationshintergrund; ein Großteil von ihnen bereits seit mehreren Jahrzehnten. Mitte der 50er Jahre des letzten Jahrhunderts kamen die ersten „Gastarbeiter_innen“ nach Deutschland. Nur wenige von ihnen waren von der Intention geleitet, für einen längeren Zeitraum oder sogar für immer in Deutschland zu bleiben. Dennoch sind ein Großteil der so genannten Gastarbeiter_innen (den Schätzungen des Zentrums für Türkei-Studien und Integrationsforschung (ZfTI) zufolge haben bei Türkeistämmigen rund ein Drittel eigene Zuwanderungsgeschichte) geblieben. Deutschland wurde zu dem, was es jahrzehntlang eher dementiert hat, ein Einwanderungsland. Diese politische Abwehr der Bekennung zu dieser Tatsache führte dazu, dass man eine wirksame Integrationspolitik versäumt oder nur schleppend verfolgt hat. Vor allem dort, wo die Migrations- und Integrationspolitik misslungen war, zeigte sie auch gravierende Konsequenzen auf die ökonomische, berufliche und soziale Situation der Zuwanderer.

Daher ist eine erfolgreiche Migrations- und Integrationspolitik eine gesamtgesellschaftliche Herausforderung.

Eine gelungene Integration von Zuwanderern ist nicht nur, wie im öffentlichen Diskurs oft dargestellt, abhängig von der Integrationsfähigkeit und -willigkeit der Personen mit Migrationshintergrund, sondern wird vor allem durch die Schließungs- und Öffnungsmechanismen der Mehrheitsgesellschaft bestimmt. Benachteiligungen von Migrant_innen spiegeln dabei die Schließung der Mehrheitsgesellschaft gegenüber den Zugewanderten wider. Und die Wahrnehmung, dass die Mehrheitsgesellschaft sich gegenüber ihnen verschließt, kann seinerseits zu einer mangelnden Integrationsbereitschaft von Seiten der Migrant_innen führen. So zeigt bspw. eine jüngere Studie (<http://www.uni-bielefeld.de/ikg/projekte/GMF/EntwicklungGME.html>), dass 49,4% der befragten Deutschen der Meinung sind, dass es zu viele Ausländer_innen in Deutschland gebe. Hingegen machen auf der anderen Seite viele Migrant_innen Erfahrungen ungleicher Behandlung von Seiten der Einheimischen.¹

Spezifiziert man diese Befunde auf die türkeistämmige Bevölkerung, so wird eine äußerst starke Diskriminierungserfahrung virulent: Die Ergebnisse der Mehrthemenbefragung zur Integration türkeistämmiger in Nordrhein-Westfalen, durchgeführt von der Stiftung Zentrum für Türkei-Studien und Integrationsforschung, zeigen, dass 81% der Migrant_innen mit türkischen Wurzeln im Jahre 2010 von einer Diskriminierungserfahrung betroffen war.² Welche Auswirkungen hat Diskriminierung auf das gesellschaftliche Zusammenleben von Einheimischen und Zugewanderten. Und wie reagieren diejenigen, die diskriminiert werden oder sich diskriminiert fühlen? Die wahrgenommene Diskriminierung oder Diskriminierungserfahrungen können in jeder Hinsicht eine gesellschaftliche Integration und ein friedliches Miteinander stören. Daher sind Gleichbehandlung, Chancengleichheit und der Schutz vor Diskriminierung eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Integration. Sie ist aber auch – und das vielmehr – ein menschenrechtliches und ethisches Gebot.

In diesem Beitrag werden zunächst einige exemplarische Auswirkungen von Diskriminierung auf die Integration von Migrant_innen insbesondere in Bezug auf den Arbeitsmarkt beschrieben. In einem zweiten Schritt soll auf einige beispielhafte (positive) Maßnahmen



men hingewiesen werden, die zum Ziel haben, die perzipierte bzw. erlebte Diskriminierung zu reduzieren und die gesellschaftliche Integration bzw. Teilhabechancen von Zuwanderern zu erhöhen.

Diskriminierungserfahrungen können Reethnisierungsprozesse auslösen und die Integrationsbereitschaft senken

Wahrgenommene Diskriminierung kann eine Rückbesinnung auf die Herkunftskultur bewirken und die emotionale Identifikation mit Deutschland verhindern, gleichwohl diese stärkere Bindung an die Eigengruppe kein Hindernis für eine erfolgreiche Arbeitsmarktintegration darstellt.³ Vielmehr führen Benachteiligung und Diskriminierung von Menschen mit Migrationshintergrund im deutschen Schulwesen und der Ausschluss von Migrant_innen vom Arbeitsmarkt zu einer fehlgeschlagenen Integration in die Mehrheitsgesellschaft.

Auswirkungen von Vorurteilen auf den Bildungserfolg

Negative Stereotype und Diskriminierung können den Bildungserfolg von Migrant_innen verhindern. Studien aus den USA zeigen, dass z. B. die Bedrohung durch Stereotype (stereotype threat) die kognitiven Leistungen und das Selbstwertgefühl von Schüler_innen mit Migrationshintergrund beeinträchtigt.⁴ Mit stereotype threat ist die Befürchtung gemeint, dass das eigene Verhalten die negativen Stereotype der eigenen Gruppe bestätigen kann.

In der Studie von Steele und Aronson (1995) zeigte sich, dass die meisten afroamerikanischen Studierenden Angst davor hatten, dass ihre Leistungen anhand von bestehenden negativen kulturellen Stereotypen bewertet werden könnten. Die Auswirkung dieser Befürchtung war, dass sie in einem mündlichen Test geringere Leistungen als die weißen Studierenden erzielten. Die Bedrohung durch Stereotype führt

kurzfristig zu Einschränkung der intellektuellen Leistungsfähigkeit und damit verbundenen Zweifeln an den eigenen Fähigkeiten. Langfristig verhindert sie außerdem die erfolgreiche Bildungsteilhabe von Schüler_innen mit Migrationshintergrund, da für die Betroffenen die Schule an Bedeutung verliert.⁵ Die geringere Identifikation mit der Schule hat die Funktion, den Selbstwert der betroffenen Schüler_innen zu schützen.

Auswirkungen von Diskriminierung auf die Arbeitsmarktintegration

Die Integration in die Aufnahmegesellschaft ist nur dann möglich, wenn gesellschaftlich relevante Positionen eingenommen werden.⁶ Eine unverzichtbare Bedingung für eine gelungene Sozialintegration ist daher die Integration von Migrant_innen in den Arbeitsmarkt.

Die Hälfte aller Migrant_innen in Deutschland kritisieren die Chancenungleichheit im Berufsleben.⁷ Zahlreiche nationale und internationale Studien belegen, dass es eine auffällige Benachteiligung von Menschen mit Migrationshintergrund auf dem deutschen Arbeitsmarkt gibt.⁸ Von Bedeutung ist auch, dass hochqualifizierte Migrant_innen größere Beschäftigungsdefizite aufweisen als Menschen ohne Migrationshintergrund.⁹ Dieser Befund widerspricht der Erklärung, dass die hohe Arbeitslosenquote von Migrant_innen nur auf ihre geringe berufliche Qualifikation zurückzuführen ist. Für eine berufliche Qualifizierung ist jedoch der Abbau von Barrieren beim Zugang zum Ausbildungs- und Arbeitsmarkt unumgänglich. Die Studie „Diskriminierung am Ausbildungsmarkt“ (http://www.svr-migration.de/content/wp-content/uploads/2014/03/SVR-FB_Diskriminierung-am-Ausbildungsmarkt.pdf) zeigt auf, wie Lehrstellenbewerber mit Migrationshintergrund bei der Vergabe von Ausbildungsplätzen diskriminiert werden. Sie belegt, „dass ein diskriminierungsfreier Zugang zur Ausbildung im dualen System in Deutschland noch nicht gewährleistet ist.“¹⁰ Diese verhinderte Arbeitsmarktintegration mit der Folge eines höheren Armutsrisikos hat einen Einfluss auf die wahrgenommene Diskriminierung und Reethnisierung. Die Diskriminierung erschwert schließlich die soziale Teilhabe und verhindert somit die Sozialintegration von Migrant_innen.

Volkswirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Kosten

Ein diskriminierungsfreier Zugang zur Ausbildung und zum Arbeitsmarkt unterstützt die optimale Besetzung von Arbeitsplätzen. Die Vermeidung von Benachteiligung auf dem Arbeitsplatz erhöht zudem die Zufriedenheit und die Arbeitsmotivation der Arbeitnehmer_innen. Diskriminierung kann daher die be-

triebswirtschaftlichen Kosten erhöhen, die laut der Studie von Egger, Bauer und Künzi aus dem Jahr 2003 unter anderem durch Nichtausschöpfung von Human-Ressourcen, geringe Arbeitsmotivation, und Konflikte entstehen können.¹¹

Die deutsche Wirtschaft könnte darüber hinaus durch gezieltes Vielfalts- und Einbeziehungsmanagement circa 21 Milliarden Euro einsparen.¹²

Positive Maßnahmen als Strategie zur Beseitigung von Benachteiligung

Für eine volle und gleichberechtigte Teilhabe an der Gesellschaft ist der Arbeitsmarkt ein wichtiger Faktor; die Gleichbehandlung auf dem Arbeitsmarkt ein wichtiger Integrationsfaktor. Denn geregelte Arbeit ermöglicht einer Person, ökonomisches Kapital zu erlangen und aktiv am gesellschaftlichen Leben teilzunehmen. Wenn aber einer bestimmten Gruppe der Zugang zum Arbeitsmarkt aufgrund ihrer ethnischen Zugehörigkeit erschwert oder versperrt wird, so kann das zu einer Verlangsamung oder gar zum Stillstand der Integration dieser Gruppe in die Gesellschaft führen.

Antidiskriminierungsklauseln im öffentlichen Auftragswesen

Die Antidiskriminierungsklauseln verpflichten die Unternehmen, die auf nationaler und kommunaler Ebenen Aufträge erhalten, Antidiskriminierungsvorschriften einzuhalten. Verstöße gegen diese Klauseln können zur Vertragsauflösung führen. Diese finanziellen Auswirkungen einer Vertragsauflösung sollen die Führungskräfte der Unternehmen zur Förderung von positiven Maßnahmen (http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Experten/Expertise_Positive_Ma%C3%9Fnahmen.pdf?__blob=publicationFile) motivieren. Die Einhaltung der Antidiskriminierungsklauseln kann dazu beitragen, dass der Qualitätsstandard der Unternehmen steigt. Die Arbeitgeberin und der Arbeitgeber werden sich dadurch um die qualifiziertesten Bewerber_innen unabhängig ihres Geschlechts, ihrer ethnischen Herkunft, ihrer Religion, ihrer Behinderung oder ihre sexuelle Identität bemühen.

Gesellschaftliche Akzeptanz von positiven Maßnahmen

Die gesellschaftliche Akzeptanz von positiven Maßnahmen ist von mehreren Faktoren abhängig. Eine Politik, die sich nicht nur für eine formale sondern auch für eine echte Gleichstellung (Chancengleichheit) einsetzt, sollte öffentliche Aufklärungskampagnen über Zweck und Notwendigkeit von Antidiskriminierungsgesetzen durchführen. Dafür ist die Förderung von privaten und staatlichen wissen-

schaftlichen Untersuchungen zu den Themen wie z. B. Gleichbehandlung, Chancengleichheit, Diskriminierung, Integration und deren eindeutige Begriffserklärung unerlässlich. Weiterhin sind Gesetze, die einerseits Gleichbehandlung gewährleisten und andererseits gesetzliche Rahmenbedingungen, die den positiven Maßnahmen gerecht werden, nötig. Darüber hinaus muss es staatliche Kontrollmechanismen geben, die die Einhaltung von gesetzlichen Bestimmungen überprüfen.

Für die Akzeptanz von Antidiskriminierungsgesetzen in einer Gesellschaft ist es von enormer Wichtigkeit, die Öffentlichkeit aufzuklären. Da Gruppen in einer Gesellschaft ungleich stark von Diskriminierung betroffen sind, ist auch die Wahrnehmung von Diskriminierung unterschiedlich. „Lediglich 15% der Bevölkerung können als harter Kern der Gleichbehandlungsbefürworter gelten“.¹³ Positive Maßnahmen können daher von Teilen der Gesellschaft auf Ablehnung stoßen, wenn diese nicht selbst von positiven Maßnahmen profitieren oder den Handlungsbedarf in der Antidiskriminierungspolitik nicht erkennen.

„Die Aufmerksamkeit gegenüber dem Thema und die Betroffenheit in der Bevölkerung sind eher gering. [...] So sind die im AGG genannten, Diskriminierung begründenden Merkmale – neben vielen anderen – zwar spontan abrufbar, die entsprechenden Gruppen zu schützen, erscheint vielen Befragten aber nur in Bezug auf Behinderte und (teilweise) Frauen und Ältere ein echtes Anliegen. Weil von Benachteiligungen aufgrund der Rasse, der Hautfarbe, der ethnischen Herkunft, der Religion oder Weltanschauung, oder der sexuellen Identität die meisten selbst nicht betroffen sind, werden für diese Gruppen – wenn überhaupt – häufig nur klischeehafte Bekenntnisse zum Diskriminierungsschutz abgegeben“.¹⁴

Das anonymisierte Bewerbungsverfahren

Im November 2010 hat die Antidiskriminierungsstelle des Bundes ein Modellprojekt (<http://vielfalt-gestalten.de/service/dossiers/mehrwert-vielfalt/strategien-und-tools/45-service/dossiers/mehrwert-vielfalt/strategien-und-tools/140-anonymisierte-bewerbungsverfahren-und-positive-massnahmen-zur-foerderung-von-vielfalt-in-kleinen-und-mittleren-unternehmen-kmu.html>) gestartet. In dem deutschlandweiten Modellprojekt wurde von mehreren Unternehmen, Kommunen und Behörden das anonymisierte Bewerbungsverfahren¹⁵ getestet.¹⁶ Die Zwischenbilanz zum Pilotprojekt fällt positiv aus: 4.000 Bewerbungen, von denen 111 Stellen besetzt wurden, wurden anonymisiert bearbeitet. Die Personalverantwortlichen und die Bewerber_innen mach-

ten außerdem gute Erfahrungen mit dem anonymisierten Bewerbungsverfahren. Die Leiterin der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS), Christine Lüders, erläuterte: „Die Befürchtungen in Teilen der Wirtschaft, das neue Verfahren sei enorm aufwändig und praktisch nicht umsetzbar, haben sich als unbegründet erwiesen. Vielmehr wird das neue Verfahren in der Tendenz sowohl von den Personalverantwortlichen als auch von den Bewerbenden als unproblematisch empfunden“.¹⁷

Das anonymisierte Bewerbungsverfahren ist eine wirksame Methode,¹⁸ die qualifizierten Bewerber_innen in der ersten Phase des Bewerbungsverfahrens vor Diskriminierung aufgrund der ethnischen Herkunft, des Alters und des Geschlechts zu schützen. Dieser Schutz vor Diskriminierung erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die Bewerber_innen nur aufgrund ihrer Qualifikation zum Vorstellungsgespräch eingeladen werden. Somit bekommen sie die Chance, sich unter Beweis zu stellen. Dies belegen auch die Ergebnisse eines Modellprojektes in Schweden: „So hat sich sowohl für Frauen als auch für Bewerbende mit Migrationshintergrund die Wahrscheinlichkeit erhöht, eine Einladung zu einem Auswahlgespräch zu erhalten.“¹⁹

Die positiven Erfahrungen verschiedener Länder (z.B. Schweden, Belgien, Frankreich, Schweiz) und die positiven Zwischenbilanz des Pilotprojekts „Anonymisierte Bewerbungsverfahren“ könnten die Akzeptanz anonymisierter Bewerbungsverfahren erhöhen. Die erfolgreiche Umsetzung der anonymisierten Bewerbungen liegt daher in der Hand der Unternehmen. „Denn letztlich liegt es im eigenen Interesse eines jeden Unternehmens, offene Stellen mit den fähigsten Personen zu besetzen – unabhängig von etwaigen Vorlieben oder Vorurteilen der Personalverantwortlichen. Insofern können anonymisierte Bewerbungsverfahren, falls diese effektiv Diskriminierung verhindern und praktikabel umzusetzen sind, insgesamt die wirtschaftliche Effizienz erhöhen und die gesellschaftliche Wohlfahrt steigern“.²⁰

Website des ZfTI – Stiftung Zentrum für Türkeistudien und Integrationsforschung (<http://www.zfti.de/>)

„Wechselwirkung zwischen Diskriminierung und Integration- Analyse bestehender Forschungsstände“ (http://www.antidiskriminierungsstelle.de/Shared-Docs/Downloads/DE/publikationen/Expertisen/Expertise_Wechselwirkung_zw_Diskr_u_Integration.pdf?_blob=publicationFile). Expertise des Zentrums für Türkeistudien und Integrationsforschung (ZfTI) im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes

Literatur:

- Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hrsg.) (2008): Forschungsprojekt „Diskriminierung im Alltag Wahrnehmung von Diskriminierung und Antidiskriminierungspolitik in unserer Gesellschaft“. http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/forschungsprojekt_diskriminierung_im_alltag.pdf?__blob=publicationFile
- Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hrsg.) (2011): Positive Zwischenbilanz zum Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbungsverfahren“ – Schon 111 Stellen besetzt. http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2011/20110616_Zwischenbericht_anonymisierte.html?nn=1735114
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2009): Zuwanderer in Deutschland. Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von Menschen mit Migrationshintergrund. Durchgeführt durch das Institut für Demoskopie Allensbach im Auftrag der Bertelsmann Stiftung. http://www.ifd-allensbach.de/uploads/tx_studies/7405_Zuwanderer.pdf
- Davies, P.G., Spencer, S.J., Quinn, D.M., Gerhardstein, R. (2002): Consuming Images: How Television Commercials that Elicit Stereotype Threat Can Restrain Women Academically and Professionally. In: Personality and Social Psychology Bulletin. Vol. 28, 1615-1628.
- Egger, T.; Bauer, T./Künzi, K. (2003): Möglichkeiten von Maßnahmen gegen rassistische Diskriminierung in der Arbeitswelt. Eine Bestandsaufnahme von Problemlagen und Handlungsmöglichkeiten. Im Auftrag der Fachstelle für Rassismusbekämpfung des EDI.
- Esser, Hartmut (2001): Integration und ethnische Schichtung. Arbeitspapiere – Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung.
- Goldberg, Andreas; Mourinho, Dora; Kulke, Ursula (1995): Arbeitsmarkt-Diskriminierung gegenüber ausländischen Arbeitnehmern in Deutschland, International Migration Papers Nr. 7, Genf. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---migrant/documents/publication/wcms_201036.pdf
- Institut für interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung (IKG) (2011): Ausgewählte aktuelle Ergebnisse: Entwicklung der Gruppenbezogenen Menschenfeindlichkeit 2002-2009. <http://www.uni-bielefeld.de/ikg/projekte/GMF/EntwicklungGMF.html>
- Kaas, Leo; Manger, Christian (2010): Ethnic Discrimination in Germany's Labour Market: A Field Experiment. Discussion Paper No. 4741, Bonn. <http://ftp.iza.org/dp4741.pdf>
- Krause, Annabelle; Rinne, Ulf; Zimmermann, Klaus F. (2010): Anonymisierte Bewerbungsverfahren. IZA Research Report No. 27. http://www.iza.org/en/webcontent/publications/reports/report_pdfs/report_pdfs/iza_report_27.pdf
- Liebig, Thomas; Widmaier, Sarah (2009): Children of Immigrants in the Labour Markets of EU and OECD Countries: An Overview, OECD Social, Employment and Migration. Working Papers no. 97. <http://www.oecd.org/els/listofsocialemploymentandmigrationworkingpapers.htm>, <http://www.oecd.org/berlin/publikationen/43903354.pdf>
- Roland Berger Strategy Consultants (2011): Dreamteam statt Quote: Studie zu „Diversity and Inclusion“ (D&I/Vielfalts- und Einbeziehungsmanagement). http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland_Berger_DiversityInclusion_D_20110509.pdf
- Sauer, Martina (2011): Eine Analyse im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen. Ergebnisse der elften Mehrthemenbefragung 2010. Stiftung Zentrum für Türkeistudien und Integrationsforschung. Essen. http://www.tamvakfi.de/downloads/download_mehrthemenbefragung-2010_langfassung.pdf
- Schneider, Jan; Yemane, Ruta; Weinmann, Martin (2014): Diskriminierung am Ausbildungsmarkt. Ausmaß, Ursachen und Handlungsperspektiven. Forschungsbereich beim Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (SVR) (Hrsg.), Berlin. http://www.svr-migration.de/content/wp-content/uploads/2014/03/SVR-FB_Diskriminierung-am-Ausbildungsmarkt.pdf
- Skrobaneck, Jan (2007): Wahrgenommene Diskriminierung und (Re)Ethnisierung bei jugendlichen Zuwanderern. Second Report. Deutsches Jugendinstitut. http://www.pedocs.de/volltexte/2012/5614/pdf/ZSE_2007_3_Skrobaneck_Diskriminierung_D_A.pdf
- Steele, C. M., Aronson, J. M. (1995): Stereotype threat and the intellectual test performance of African-Americans. Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 69, 797-811.
- Steele, Claude M. (1997): A threat in the air: How stereotypes shape intellectual identity and performance. In: American Psychologist. Vol. 52(6), 613-629.

Endnoten:

- ¹ Institut für interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung (IKG) (2011): Ausgewählte aktuelle Ergebnisse: Entwicklung der Gruppenbezogenen Menschenfeindlichkeit 2002-2009. <http://www.uni-bielefeld.de/ikg/projekte/GMF/EntwicklungGMF.html>
- ² Sauer, Martina (2011): Eine Analyse im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen. Ergebnisse der elften Mehrthemenbefragung 2010. Stiftung Zentrum für Türkeistudien und Integrationsforschung. Essen. http://www.tamvakfi.de/downloads/down_mehrthemenbefragung-2010_langfassung.pdf
- ³ Skrobaneck 2007.
- ⁴ Steele, C.M., Aronson, J.M. (1995); Steele, Claude M. (1997); Davies et al. (2002).
- ⁵ Steele, Claude M. (1997).
- ⁶ Esser, Hartmut (2001). S. 69 ff.
- ⁷ Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2009).
- ⁸ Vgl. etwa Kaas, Leo; Manger, Christian (2010); Goldberg, Andreas; Mourinho, Dora; Kulke, Ursula (1995).
- ⁹ Liebig, Thomas; Widmaier, Sarah (2009).
- ¹⁰ Schneider, Jan; Yemane, Ruta; Weinmann, Martin (2014). S. 41.
- ¹¹ Egger, T.; Bauer, T./Künzi, K. (2003); Kleiner, M.; Moser, C. (2011).
- ¹² Roland Berger Strategy Consultants (2011).
- ¹³ Vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hrsg.) (2008). S. 9.
- ¹⁴ Ebd. S. 8 f.
- ¹⁵ Anonymisierte Bewerbungsunterlagen sind gekennzeichnet durch den Verzicht auf ein Bewerbungsfoto, den Namen, die Adresse, des Geburtsdatums, des Familienstands und der Herkunft. Erst nach Einladung zu einem Vorstellungsgespräch erhalten die Arbeitgeber_innen vollständige Unterlagen der Bewerber_innen.
- ¹⁶ Dies waren die Deutsche Post, Deutsche Telekom, L'Oréal, Mydays, Procter & Gamble, das Bundesfamilienministerium, die Bundesagentur für Arbeit in Nordrhein-Westfalen und die Stadtverwaltung von Celle.
- ¹⁷ Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hrsg.) (2011): Positive Zwischenbilanz zum Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbungsverfahren“ – Schon 111 Stellen besetzt. http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2011/20110616_Zwischenbericht_anonymisierte.html?nn=1735114
- ¹⁸ Die Unternehmen haben dabei drei Varianten der Anonymisierungsmethoden zur Verfügung, wie die Anonymisierung von Online-Bewerbungsbögen, die Anonymisierung von einheitlichen, anonymisierten Bewerbungsformularen und die nachträgliche Anonymisierung der herkömmlichen Bewerbungsunterlagen.
- ¹⁹ Krause, Annabelle; Rinne, Ulf; Zimmermann, Klaus F. (2010). S. 10.
- ²⁰ Ebd. S. 34.



Nadine Förster, Dr. Ralf Sänger

KMU's ausländischer Studierender aus der Taufe heben – wie kann das gehen? Willkommenskultur konkret – ein Plädoyer für migrationspezifisches Gründungs-Know-how an deutschen Hochschulen und Universitäten

Nadine Förster

Nadine Förster arbeitet als Sozialwissenschaftlerin im ism, Institut für sozialpädagogische Forschung Mainz, im Bereich Arbeitsmarktpolitik und Migration. Sie leitet die IQ Fachstelle Existenzgründung und setzt sich seit Jahren für die verbesserte Arbeitsmarktintegration von Gründungswilligen ein. Sie ist als Trainerin für Gruppendynamik, Beraterin, Moderatorin und Gutachterin aktiv.



Dr. Ralf Sänger

Dr. Ralf Sänger ist promovierter Politikwissenschaftler und Mitarbeiter am Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e.V.. In den letzten Jahren hat er verschiedene Projekte im Themenfeld „Entrepreneurship“ durchgeführt. Seit dem Jahr 2011 leitet er im Rahmen des Förderprogrammes „Integration durch Qualifizierung“ die bundesweite Fachstelle „Existenzgründung von Migrantinnen und Migranten“, die das Themenfeld „Gründungen von Personen aus Nicht-EU-Ländern“ als ein Schwerpunktthema beleuchtet.



Die Bedeutung von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) in Deutschland ist in der öffentlichen Debatte sowie in der Fachöffentlichkeit unbestritten: KMUs sind der Motor für die Generierung neuer Arbeitsplätze (KfW Economic Research, Fokus Volkswirtschaft, Existenzgründungen durch Migranten: Gründungslust belebt das Gründungsgeschehen, Nr. 67, August 2014). Seit gut zwei Jahrzehnten erlebt der Mittelstand einen Strukturwandel, in dem sich vor allem Migrant_innen als Selbständige hervortun. In den letzten Jahren erreichte der Anteil ausländischer Neugründungen in Deutschland bis zu 46,5% (vgl. Statistisches Bundesamt, Unternehmen und Arbeitsstätten – Gewerbeanzeigen, Fachserie 2, Reihe 5, Wiesbaden 2014, März).¹ Dies hat auch dazu beigetragen, dass der Bestand der selbständigen Personen mit Migrationshintergrund auf nunmehr 760.000 Unternehmen im Jahr 2012 angestiegen ist (vgl. Mikrozensus 2012). In ihrer aktuellen Studie „Ökonomische Bedeutung und Leistungspotenziale von Migrantenunternehmen in Deutschland“ (<http://www.west-info.eu/ethinc->

[business/attachment/10948/](http://www.west-info.eu/ethinc-business/attachment/10948/)) vom September 2014 konstatieren Leicht & Langhauser: „Es gibt unter den Erwerbstätigen in Deutschland kaum eine andere Gruppe relevanter Größe, die sich in den letzten zwei Jahrzehnten in vergleichbarer Stärke entwickelt hat wie die der ausländischen Selbständigen.“ (S. 76) Die Studie hebt unter anderem zwei Merkmale der Migrant_ökonomie hervor, die für unsere Arbeit als IQ Fachstelle Existenzgründung und für diesen Beitrag gleichermaßen grundlegend sind: zum einen Bildung als positive Determinante für eine erfolgreiche Gründung; zum anderen die deutliche Zunahme von wissensintensiven Unternehmensgründungen durch Migrant_innen. Beide Merkmale veranlassen uns, die Gründungsunterstützung an deutschen Hochschulen und Universitäten ins Visier zu nehmen, um Instrumente der Informationspolitik und konzeptionelle Vernetzungsinitiativen für relevante Akteure anzubieten. Doch zunächst: In welche gesamtgesellschaftliche und förderpolitische Debatte sind ausländische Studierende als potenzielle Start-ups eingebunden?

Fachkräftegewinnung bisher einseitig thematisiert

Mit dem wachsenden Bewusstsein der demografischen Entwicklung erleben Argumente für aktive Zuwanderung in Deutschland erstmals eine ernstzunehmende Relevanz. So ist ein breiter Dialog darüber entstanden, dass und wie Fachkräfte unter Zuwandernden möglichst so identifiziert und gefördert werden, damit sie im deutschen Arbeitsmarkt Fuß fassen.² Eine Vielzahl von Veranstaltungen widmet sich – unter Berücksichtigung regionaler, ländlicher oder städtischer Infrastruktur und Bevölkerungskomposition – dem Thema Demographie & Fachkräftegewinnung.³ Augenscheinlich ist, dass es nahezu ausschließlich um künftige Beschäftigte in bestehenden Unternehmen geht. Selbständige - der angehende Mittelstand – spielen allenfalls eine marginale Rolle und belegen die bislang einseitige Thematisierung der Fachkräftedebatte. Für die politische Gestaltung von Migration und beruflicher Selbständigkeit ist dies im historischen Verlauf typisch, „Anfangen von der „Arbeitszufuhr“ in der Kaiserzeit über die Gastarbeiteranwerbung in der jungen Bundesrepublik bis zum Fachkräftemangel in der heutigen Wissensgesellschaft war die Zuwanderungs-

politik fast ausschließlich auf Lohnabhängige zugeschnitten. [...] Spätestens seit der Industrialisierung wurde der positive Zusammenhang zwischen Migration und Unternehmertum offenbar verkannt.“ (Leicht&Langhäuser, ebd. S.10-11).

Die äußerst dynamische Gründungsentwicklung von Migrant_innen wird in Deutschland bislang kaum im Kontext drohender, demografiebedingter Unternehmensschließungen deutscher und migrantischer Unternehmen diskutiert. Nach einer Prognose des DIHK wird es bis zum Jahr 2050 eine Lücke von rund einer Million Unternehmen geben – das wäre ein Rückgang um gut 30% (DIHK – Schlaglicht Existenzgründung, Berlin, September 2014) (www.dihk.de/ressourcen/downloads/schlaglicht-existenzgruendung-mittelstand.pdf/at_download/file?mdate=1412584302412). Sollte dies eintreten, so verschärft – neben dem Fachkräftemangel – ein Unternehmensmangel die Situation des deutschen Wirtschaftsstandortes in einigen Jahren erheblich. Ist dies Motivation genug, um potenzielle Unternehmensgründer_innen, nämlich ausländische Studierende zu unterstützen? Diese Zukunftsprognosen sprechen mehr als dafür, den „positiven Zusammenhang zwischen Migration und Unternehmertum“ zu gestalten.

Internationale Studierende als künftige Start-ups wirklich willkommen?

Die aktuelle Debatte um (internationale) Fachkräfte hat ausländische Studierende an deutschen Hochschulen und Universitäten in den Fokus des Interesses gerückt. Seit der Jahrtausendwende bewegt sich die Quote ausländischer Studierender stetig zwischen 11-12%, mit 11,5% auch im Wintersemester 2013/14, doch übersprang sie damit in absoluten Zahlen (<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/199049/umfrage/anzahl-der-deutschen-studierenden-an-universitaeten-und-fachhochschulen/>) erstmals die Grenze von 300.000 ausländischen Studierenden. Die Fortentwicklung des deutschen Aufenthaltsgesetzes (<http://vielfalt-gestalten.de/service/dossiers/mehrwert-vielfalt/einfuehrung-und-grundlagen/37-service/dossiers/mehrwert-vielfalt/einfuehrung-und-grundlagen/142-aktueller-ueberblick-ueber-das-auslaenderbeschaeftigungsrecht.html>), das seit 2012 als eines der liberalsten in Europa gelten kann, bildet eine wichtige Achse zur Fachkräftedebatte. Vor allem für ausländische Fachkräfte wurde mittels der „Blauen Karte EU“ beziehungsweise dem erweiterten § 21, Abs. 2a des Aufenthaltsgesetzes (Erläuterung siehe Beitrag Lutz in diesem Dossier, S. 8 <http://vielfalt-gestalten.de/service/dossiers/mehrwert-vielfalt/einfuehrung-und-grundlagen/37-service/dossiers/mehrwert-vielfalt/einfuehrung-und-grundlagen/142-aktueller-ueberblick-ueber-das-auslaenderbeschaeftigungsrecht.html>), die Gründung eines eigenen Unternehmens in Deutschland erleichtert. „Mit den letzten Rechtsänderungen stehen der Erteilung einer Aufenthaltserlaubnis zur selbständigen Erwerbstätigkeit an Absolventen inländischer Hochschulen und an Forscher kaum noch gesetzliche Hürden entgegen.“, erläuterte Amtsrat Roland Conradt vom Bundesministerium des Inneren (BMI) beim Dialoggremium „Wir gründen in Deutschland“ im März 2014 (http://www.existenzgruendung-iq.de/2014-dialoggremium_loccum.html). Welche Strategien verfolgen Hochschulen und Universitäten, um Studierende und Absolvent_innen aus dem Ausland anzuwerben? Welche Gründungsneigung zeigen Akademiker_innen? Wie gestaltet sich das Gründungsklima an deutschen Hochschulen?

„Es sind die sogenannten „weichen“ Standortfaktoren wie Toleranz, Weltoffenheit, Akzeptanz des Neuen, die im weltweiten Wettbewerb um kreative Köpfe und bei der wirtschaftlichen Entwicklung in einer Region die ausschlaggebende Rolle spielen. Der schöpferische Umgang mit Neuem und Fremden setzt eine Gesellschaft voraus, in der sich Toleranz, Talente und Technologie (http://idm-diversity.org/deu/infothek_merx-standortfaktor.html) entfalten können – und zwar in dieser Reihenfolge. [...] Aufgabe einer weltoffenen und zukunftsorientierten Politik ist es, Rahmenbedingungen zu schaffen, in der sich möglichst viele kreative Köpfe – auch und gerade ausländische kreative Köpfe – für ihr eigenes und für das Wohl der Gesellschaft einbringen können. Eine solche Toleranz- und Talentpolitik ist sehr viel anspruchsvoller und langwieriger als die bisherige Strategie der Technologieförderung.“ Pawel Warszycki, GF.Direktor des Hanseatic Institute for entrepreneurship and regional development, beim Dialoggremium „Wir gründen in Deutschland“ im März 2014.

Die IQ Fachstelle Existenzgründung und einige IQ-Projekte sind im Verbundvorhaben „Wir gründen in Deutschland“ diesen Fragen nachgegangen und es kristallisieren sich folgende Herausforderungen heraus: Zuvorderst die Schwierigkeit des Zugangs zu Informationen über die Anforderungen für berufliche Selbständigkeit.

Die zahlreichen Informationsbroschüren zu „Selbständigkeit in Deutschland“ berücksichtigen in aller Regel nicht die besonderen Bestimmungen für Akademiker_innen aus Drittstaaten und so findet diese Gruppe nur mühevoll die entscheidenden Informationen für eine selbständige Tätigkeit. Beispielsweise ist für

Handwerksberufe der Anlage A (<http://www.handwerk-nrw.de/aus-und-weiterbildung/ausbildung/ausbildungsberufe-die-im-handwerk-ausgebildet-werden.html>) mit Meisterpflicht eine Gleichwertigkeitsbescheinigung für die Ausübung einer selbständigen Tätigkeit notwendig. Oder: Wer „übersetzt“ Menschen mit Zweitsprache Deutsch, dass mit „beruflichen Anforderungen und Erfordernissen“ auch ein Führungszeugnis gemeint sein kann? Es bedarf passgenauer Informationen, um eine Bleibeperspektive als Unternehmensgründer_in für Drittstaatenangehörige in Deutschland zu entwickeln. Denn nach Beendigung des Studiums bleiben ihnen gerade 18 Monate, um in den deutschen Arbeitsmarkt einzumünden oder eine selbständige Erwerbstätigkeit aufzubauen. Informationsportale wie www.existenzgruender.de des Bundeswirtschaftsministeriums, www.make-it-in-germany.de oder die gemeinsame Fachkräfteoffensive des Bundeswirtschaftsministeriums und des Bundesministeriums für Arbeit sowie die Homepages von Industrie- und Handelskammern liefern wichtige Informationen zum Thema Selbständigkeit in Deutschland, jedoch sind sie nicht umfassend auf (hochqualifizierte) Personen aus Nicht-EU-Ländern ausgerichtet.

Eine Antwort hierauf will die Plattform www.wir-gruenden-in-deutschland.de bieten: Sie führt unter anderem Studierende und Absolvent_innen aus EU-Ländern und aus Nicht-EU-Ländern Schritt für Schritt durch eine Unternehmensgründung. Anhand der Fragestellungen „Was darf ich?“, „Was brauche ich?“ und „Was kommt danach?“ werden umfangreiche Informationen in verschiedenen Sprachen gegeben – unter anderem zum Aufenthaltsrecht, zu erforderlichen Qualifikationen, zu Anforderungen für die geplante Selbständigkeit. Sollten dennoch Fragen offen bleiben, sind auf der Website Ansprechpersonen zu finden, die weiter helfen. Die Plattform liefert auch für Gründungsberater_innen nützliche Informationen, obwohl sie sich in erster Linie an ausländische Gründungsinteressierte richtet.



Eine weitere Herausforderung stellt der Zugang zu Informationen über das Aufenthaltsrecht und die beruf-

liche Selbständigkeit für Studierende und Akademiker_innen aus Nicht-EU-Ländern dar. Auch hier sind Informationsbroschüren und Informationsportale noch nicht auf ausländische Gründungsinteressierte zugeschnitten. Maßgeblich ist, dass Beratungsdienstleister zur (Erst-)Beratung für die berufliche Anerkennung das Thema „berufliche Selbständigkeit“ als Option integrieren. Dies setzt Kenntnisse respektive Verweisungswissen über aufenthaltsrechtliche Regelungen für Selbständige aus Nicht-EU-Ländern voraus. Hier bietet der „Wegweiser zum Aufenthaltsrecht für Selbständige aus Nicht-EU-Ländern“ Unterstützung: Er richtet sich an Beratungsfachkräfte und informiert über selbständige Erwerbstätigkeit als Einstieg in den Arbeitsmarkt. Die unterschiedlichen Aufenthaltstitel und die damit verbundenen Möglichkeiten einer Erwerbstätigkeit stellen sowohl an Gründungsinteressierte aus Nicht-EU-Ländern als auch an Beratungsfachkräfte und Mitarbeitende der Ausländerbehörden hohe Wissensanforderungen. So wird in 26 der 66 verschiedenen Aufenthaltstitel auf berufliche Selbständigkeit Bezug genommen. In der gegenwärtigen Praxis operiert die Mehrzahl der Ausländerbehörden jedoch mit dem § 21 AufenthG.

Auszug aus dem Aufenthaltsgesetz § 21

„Einem Ausländer kann eine Aufenthaltserlaubnis zur Ausübung einer selbständigen Tätigkeit erteilt werden, wenn

- ein wirtschaftliches Interesse oder ein regionales Bedürfnis besteht;
- die Tätigkeit positive Auswirkungen auf die Wirtschaft erwarten lässt und
- die Finanzierung der Umsetzung durch Eigenkapital oder durch eine Kreditzusage gesichert ist.

Die Beurteilung der Voraussetzungen nach Satz 1 richtet sich insbesondere nach der Tragfähigkeit der zu Grunde liegenden Geschäftsidee, den unternehmerischen Erfahrungen des Ausländers, der Höhe des Kapitaleinsatzes, den Auswirkungen auf die Beschäftigungs- und Ausbildungssituation und dem Beitrag für Innovation und Forschung. Bei der Prüfung sind die für den Ort der geplanten Tätigkeit fachkundigen Körperschaften, die zuständigen Gewerbebehörden, die öffentlich-rechtlichen Berufsvertretungen und die für die Berufszulassung zuständigen Behörden zu beteiligen.“

Der etwaige Wechsel in einen anderen Aufenthaltstitel, der Türen für die eigene Unternehmensgründung in Deutschland öffnet, bedingt in aller Regel eine berateri-

sche Unterstützung. Der Wegweiser unterstützt dies, indem er übersichtlich Antworten auf aufenthaltsrechtliche Fragen zur Existenzgründung gibt. Sie finden das interaktive PDF unter www.existenzgruendung-iq.de, in der Rubrik Publikationen oder hier (http://www.existenzgruendung-iq.de/fileadmin/user_upload/Wegweiser_zum_Aufenthaltsrecht_fuer_Selbst%C3%A4ndige_aus_Nicht-EU-Laendern_2014_web.pdf).

Zur Vertiefung bietet die IQ Fachstelle Existenzgründung Seminare zum Aufenthaltsrecht an, ebenfalls fokussiert auf das Thema „berufliche Selbständigkeit“ für Anerkennungsberatungsstellen, Hochschulteams der Agenturen und Jobcenter, Gründungsbüros etc.

Zudem wollen wir mit dem Film „Wir gründen in Deutschland“ ausländische Absolvent_innen deutscher Hochschulen und ausländische Fachkräfte aus Nicht-EU-Ländern ansprechen. Denn Bilder sagen oft mehr als viele Worte. Der kurze Film bedient sich der Technik von „Explainity“, um komplexe Zusammenhänge verständlich zu veranschaulichen, stellt plakativ die Möglichkeiten beruflicher Selbständigkeit dar und gibt Antworten auf rechtliche Fragen. Die deutsche Version (<https://www.youtube.com/watch?v=5-PT3nHsVn4>) ist bei www.existenzgruendung-iq.de oder bei www.wir-gruenden-in-deutschland.de zu finden. Dort ist auch eine englische und französische Sprachversion abrufbar.

Somit ist der Weg bereitet, den Gründungsberatungsstellen, Willkommenszentren, Gründungsbüros, Career Services sowie international Offices in Hochschulen und Universitäten, Ausländerbehörden, Anerkennungsberatungsstellen und interessierte Arbeitsmarktakteure gehen können, um ausländische Studierende und Absolvent_innen angemessen zu begleiten. Und um Unternehmensgründer_innen aus dem Ausland, die in Deutschland bereits ihr Zweit- oder Drittunternehmen etablieren wollen und deren Anzahl steigt, eine förderliche Infrastruktur anzubieten. Schon heute pflegen Handels- und wissensintensive Unternehmen von Migrant_innen deutlich intensivere Auslandsbeziehungen als deutsche KMUs – und zwar weit über ihre Herkunftsländer hinaus (Leicht/ Langhauser ebd. S. 72). Die Kompetenzen und das Know-how dieser Hochqualifizierten machen den Standort Deutschland attraktiver und internationaler. Die wachsende Nachfrage nach den Produkten des Projektverbundes „Wir gründen in Deutschland“ und die große Offenheit bei vielen Beteiligten stimmen uns optimistisch – und doch gibt es erheblich Luft nach oben!

Website der IQ Fachstelle Existenzgründung (<http://www.existenzgruendung-iq.de/start.html>)

Endnoten:

- ¹ In Gewerbeanzeigen kann nur nach dem Pass unterschieden werden, weswegen wir hier von ausländischen Neugründungen sprechen. Die Zahl der migrantischen Neugründungen wird noch höher liegen.
- ² In diesem Kontext ist auch die Novellierung des Aufenthaltsrechts sowie die neue Beschäftigungsverordnung mit erheblichen Erleichterungen für die Zuwanderung von Hochqualifizierten zu lesen; sowie die Einführung der Blauen Karte zum 1. August 2012 für hochqualifizierte Drittstaatsangehörige.
- ³ Weiterhin sind politische Initiativen, Offensiven und Agenturen für Fachkräftegewinnung auf Bund- und Länderebene ins Leben gerufen worden, die v.a. hochqualifizierte Fachkräfte für den Wirtschaftsstandort Deutschland adressieren, im Bund allem voran die Fachkräfteoffensive der Bundesregierung, verantwortet von Bundesarbeitsministerium, Bundeswirtschaftsministerium und der Bundesagentur für Arbeit mit dem Portal www.make-it-in-Germany.de. Das beim Bundesarbeitsministerium geförderte Sonderprogramm „MobiPro-EU“ ist der Förderung von ausbildungsinteressierten jungen Menschen aus der Europäischen Union – und bis 2014 einschließlich Fachkräften – gewidmet, die aktuelle Förderrichtlinie ist auf der Webseite www.thejobofmylife.de abrufbar.

Migrantenunternehmen im Wandel: Zur Bedeutung unternehmerischer und personaler Vielfalt

Dr. René Leicht

Dr. René Leicht, Soziologe und Politikwissenschaftler, leitet den Forschungsbereich „Neue Selbstständigkeit“ am Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim und befasst sich insbesondere mit Arbeitsmarkt- und Gründungsfor-schung, insbesondere mit Fokus auf die Migrantenökonomie.



Lena Werner

Lena Werner ist Sozialwissenschaftlerin und arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Mittelstandsforschung im Forschungsbereich „Neue Selbstständigkeit“. Ihre Forschungsschwerpunkte sind ethnische Ökonomie und Migrantenselbstän-digkeit sowie Qualifizierung und Ausbildung in KMU.



Die Herausforderungen des demografischen Wandels berühren verschiedene Ebenen, denn die Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur erfordern nicht nur Antworten darauf, wie der Fachkräftebedarf zu decken ist. Wenig berücksichtigt wird der Umstand, dass Demografie und Zuwanderung genauso auf die Unternehmensstrukturen und dabei insbesondere auf die Zusammensetzung von KMU Einfluss nehmen. Bei einem schwindenden Potenzial an Erwerbstätigen nimmt mittelfristig auch die Zahl der Existenzgründungen ab. Andererseits ist zu beobachten, dass sich die Zugewanderten und ihre Nachfahren in wachsendem Maß unternehmerisch engagieren. So wird ungefähr jedes sechste Unternehmen in Deutschland von einer Person mit Migrationshintergrund geführt; Tendenz steigend (Leicht/Werner 2013; Leicht/Langhauser 2014).

Dies führt zu der Frage, inwieweit sich die zunehmende kulturelle Vielfalt in der Unternehmenslandschaft auch auf der Mikroebene, d.h. innerhalb der Migrantenunternehmen wiederfindet. Hier geraten einzelne Argumentationsstränge in Konflikt. Denn einerseits werden manche wirtschaftlichen Leistungen, die sich durch personale Vielfalt, interkulturelle Kompetenzen und Internationalität entwickeln, intuitiv auch mit Migrantenunternehmen in Verbindung gebracht. Ande-

rerseits sind diese Betriebe im öffentlichen Diskurs mit dem Verdacht konfrontiert, dass sie ihr Personal vorwiegend aus der eigenen Community rekrutieren, weshalb sie weit entfernt von vielfaltsorientierten Personalstrategien sind. Gestützt wird diese Annahme zumindest durch klassische Ansätze bei der Erforschung ethnischen Unternehmertums, die im Rückgriff auf das Netzwerk und die Ressourcen der Community ein zentrales soziales und ökonomisches Triebmittel sehen (Aldrich/Waldinger 1990).

Folgt man der jüngeren Literatur geht es jedoch längst nicht mehr nur um den Einsatz von basalen ethnischen Ressourcen wie Sprache, Religion, gemeinsame Werten oder innerethnische Solidarität. In Zeiten von Internet, Globalisierung und zunehmenden Auslandsaktivitäten resultieren die Vorteile kultureller Vielfalt zudem aus transnationalen Netzwerkbeziehungen und aus dem kulturspezifischen Wissen (z.B. Portes et al. 2002). Hier dürfte der Nutzen von interkulturellen Kompetenzen für die Unternehmen wachsen, wenn diese nicht nur auf dem Wissen über das jeweils eigene Herkunftsland, sondern auf den Kompetenzen einer international zusammengesetzten Belegschaft beruhen.

Insgesamt hängt das Ausmaß an Diversität und ihr Nutzen auch davon ab, welche soziale Zusammensetzung Migrantenunternehmen aufweisen und welche Märkte sie bedienen. Wir geben diesbezüglich einen kurzen Überblick und befassen uns dann mit den Beschäftigungsstrukturen in Migrantenunternehmen und anschließend damit, inwieweit sich hier eine Vielfaltsorientierung zeigt. Welche Rolle Diversity und Internationalität in diesem Kontext spielt, wird indirekt mit Blick auf die Bedeutung von ethnischen Strategien sowie von außenwirtschaftlichen Aktivitäten erörtert.

Bedeutung und Struktur von Migrantenselbstständigkeit

In der aktuellen Zuwanderungsdebatte entsteht teils der Eindruck, der Fachkräftebedarf der deutschen Wirtschaft manifestiere sich ausschließlich im Mangel an abhängig Beschäftigten. So wird in der Wirtschaftspolitik häufig übersehen, dass es im Wettbewerb um kluge Köpfe nicht nur auf qualifizierte Arbeitnehmer_innen ankommt, sondern genauso auf fähige Menschen, die sich unternehmerisch engagieren und hier-

durch Wertschöpfung und Beschäftigung generieren. Vielerorts sind es die KMU von Migrant_innen, die das wirtschaftliche Geschehen durch neue Ideen, Innovationen und kreative Vielfalt beleben.

Unter den etwas mehr als vier Millionen unternehmerisch Selbständigen in Deutschland besitzt eine dreiviertel Million einen Migrationshintergrund. Die allermeisten von ihnen (90%) sind in persona zugewandert. Über die letzten zehn Jahre betrachtet ist die Zahl der von Migrant_innen geführten Unternehmen prozentual etwa fünfmal so stark gestiegen wie die der Deutschen. Ihr Profil hat sich – nicht zuletzt durch die veränderten Migrationsströme – enorm gewandelt. Noch Mitte der 1990er Jahre stellten die Angehörigen aus den ehemaligen Anwerbeländern rund 60% aller migrantischen¹ Selbständigen insgesamt, aber im Jahr 2010 nur noch 40%, wenngleich ihre Zahl absolut gestiegen ist (Abbildung 1). Dies liegt vor allem an dem stark wachsenden Anteil der Selbständigen aus Osteuropa, der seit der EU-Erweiterung 2004 nach oben schnellte. Gleichzeitig ist die nationalitätenspezifische Zusammensetzung vielfältiger geworden. Hinter dem kontinuierlichen Zuwachs an Gründungswilligen aus Asien und aus den westlichen Industrieländern verbirgt sich ein breites Bündel an Herkunftsländern.

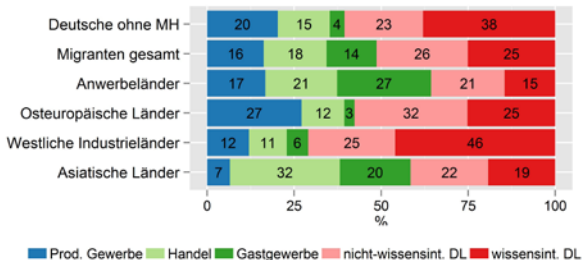


Abb.: 1; Quelle: Mikrozensus 2010; Berechnungen ifm Universität Mannheim

Dieser Wandel wirkt sich auf die soziale und wirtschaftliche Struktur der Selbständigen aus, die der Migrantökonomie ein Stück weit „Normalität“ verleiht: Beispielsweise liegt der Frauenanteil unter Migrant_innen mit knapp einem Drittel nunmehr auf gleicher Höhe wie bei den Selbständigen deutscher Herkunft. Ferner sind es entgegen manchen Annahmen auch immer weniger die gering qualifizierten Migrant_innen, die sich selbständig machen. Ähnlich wie bei den Deutschen sind Personen mit hohem Qualifikationslevel mit fast drei Mal so hoher Wahrscheinlichkeit selbständig wie die gering Qualifizierten. Dies sind Entwicklungen, die einer Diversifizierung in diesem Unternehmenssegment entgegenkommen.

Bewegung ist auch in die wirtschaftssektorale Struktur von Migrantenselbständigkeit gekommen (Abbildung 2):

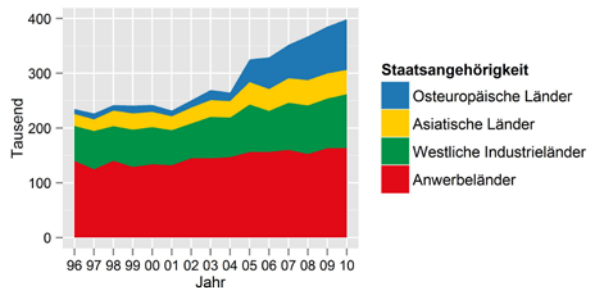


Abb.: 2; Quelle: Mikrozensus 2010; Berechnungen ifm Universität Mannheim

Die lange Zeit zu beobachtende Dominanz von Gastgewerbe und Handel hat erheblich nachgelassen und liegt zusammengenommen nur noch bei rund einem Drittel. Die Bedeutung einzelner Wirtschaftsbereiche differiert allerdings stark zwischen den Herkunftsgruppen. In der Tendenz hat jedoch der Anteil der „sonstigen“ persönlichen Dienstleistungen, aber auch die Relevanz von wissensintensiven Dienstleistungen, gruppenübergreifend zugenommen. Insgesamt betrachtet leistet nunmehr jedes vierte Migrantunternehmen wissensbezogene Dienste, was eine erhebliche Modernisierung des Leistungsspektrums erkennen lässt.

Die Bedeutung moderner Sektoren liegt dennoch unterhalb derjenigen bei Deutschen, was sich in der multivariaten Analyse nicht allein mit geringerer Bildung erklären lässt. Vieles deutet darauf hin, dass die sektorale Zusammensetzung von Migrantenselbständigkeit über lange Zeit und in beachtlichem Maße auch durch die institutionellen und strukturellen Rahmenbedingungen in Deutschland, so etwa durch die mangelnde Anerkennung von Qualifikationen, den eingeschränkten Zugang zu Berufen und Kapital und vor allem durch die Ausrichtung der Zuwanderungspolitik geformt wurde.

Beschäftigungspotenzial und personale Vielfalt

In der öffentlichen Diskussion interessiert vor allem, welchen Beitrag Migrantunternehmen für die Beschäftigung sowie für die Ausbildung von Jugendlichen leisten. Je nach Schätzmodell liegt die Gesamtzahl der von Migrantunternehmen geschaffenen Arbeitsplätze (einschließlich derer der Selbständigen) zwischen 2,2 und 2,7 Millionen (Leicht/Langhauser 2014). Dies entspricht in etwa 18% aller Arbeitsplätze in den inhabergeführten KMU in Deutschland. Migrantunternehmen leisten darüber hinaus auch einen steigenden Ausbildungsbeitrag. Während in „deutschen“ Unternehmen die Ausbildungsbereitschaft in jüngerer Zeit nachgelassen hat und nur noch ein Viertel ausbildet,

nähern sich Migrantenunternehmen diesem Anteil langsam an.

Der eingangs dargestellte Diskurs wirft die Frage auf, wie sich das Personal in Migrantenunternehmen hinsichtlich der nationalen Herkunft zusammensetzt und inwieweit hier eine kulturelle Vielfalt oder aber eher eine monokulturelle Zusammensetzung zu beobachten ist. Eine solche Einschätzung verlangt zunächst einen Blick auf die von Deutschen (ohne Migrationshintergrund) geführten Unternehmen. Dort haben durchschnittlich 10% der Beschäftigten einen Migrationshintergrund (Abbildung 3).

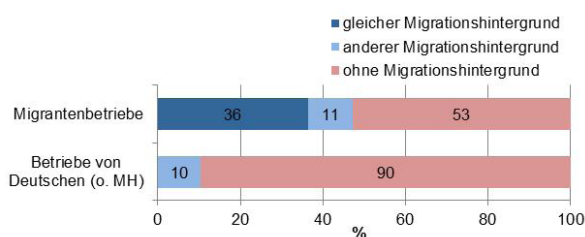


Abb.: 3; eigene Erhebungen ifm Universität Mannheim

Unter den Auszubildenden ist der Anteil etwas höher, hier hat fast jeder Fünfte einen Migrationshintergrund (Abbildung 4).² Demgegenüber besitzt das Personal in Unternehmen mit migrantischer Führung deutlich häufiger auch selbst einen Migrationshintergrund (Werner/Münch i.E.). Aber entgegen manchen Vermutungen ist dieser Anteil kaum dominant. Zumindest über alle Herkunftsgruppen hinweg betrachtet handelt es sich sogar um einen relativ ausgewogenen Proporz zwischen Beschäftigten mit und ohne Migrationshintergrund, was auch für die Auszubildenden gilt (Abbildungen 3 und 4). Die Vielfalt unter Migrantenunternehmen ist sogar noch höher, wenn berücksichtigt wird, dass die migrantischen Beschäftigten ja nicht unbedingt monoethnisch zusammengesetzt sind. Denn schließlich handelt es sich nur bei ca. einem Drittel um Beschäftigte, die aus demselben Herkunftsland stammen wie die Unternehmensführung. Auszubildende werden sogar noch seltener aus der eigenen Community rekrutiert. Hier ist lediglich rund ein Fünftel co-ethnischer Herkunft.

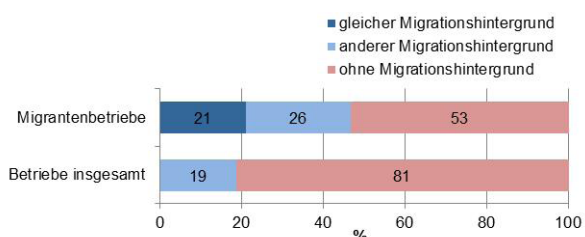


Abb.: 4; Quelle: Mikrozensus 2008 und eigene Erhebungen ifm Universität Mannheim

Insgesamt betrachtet findet sich also in Migrantenunternehmen eine Personalstruktur, die im Vergleich zu

den Unternehmen der Gesamtwirtschaft viel eher eine kulturelle Vielfalt aufweist. Bei allem ist jedoch zu bedenken, dass es sich hier um gruppenübergreifende Betrachtungen mit Durchschnittswerten handelt. Dies schließt nicht aus, dass es innerhalb dieses Aggregats eine große Zahl an Migrantenbetrieben gibt, in denen eine co-ethnische Beschäftigung dominiert. Dies ist insbesondere bei Unternehmen von Selbständigen bestimmter Herkunftsländer der Fall, wozu u.a. diejenigen türkischer, italienischer oder russischer Herkunft zählen (Leicht/Langhauser 2014; Leicht/Werner 2014).

Mobilisierung und Nutzen ethnischer Ressourcen

Was bedeuten diese Befunde im Hinblick auf die mit einer Diversitätsorientierung verbundenen Effekte? Eine kulturelle Vielfalt in der Personalstruktur dient schließlich u.a. dazu, Kreativitäts- und vor allem bestimmte Kundenpotenziale, wie etwa Migrant_innen, besser zu erschließen sowie den Herausforderungen durch den Fachkräftemangel und die Internationalisierung des Arbeits- und Absatzmarktes gerecht zu werden (Krell 2004; Merx 2011). Dies sind Eigenschaften, die durch die Mobilisierung ethnischer Ressourcen und interkultureller Kompetenzen optimiert werden können. Allerdings haben unsere Untersuchungen gezeigt, dass Migrantenunternehmen in Deutschland insgesamt ihre „Ethnizität“ nur in geringem Maße auch bewusst strategisch einsetzen, wobei beachtliche Unterschiede in Bezug auf die Herkunftsgruppen und Branchen zu konstatieren sind (Leicht et al. 2012; Leicht/Werner 2013). Dies ist auch eine Frage der Einsatzmöglichkeiten. Zum Beispiel profitieren die italienischen Gastronomiebetriebe deutlich von den ihnen zugeschriebenen kulturellen Kompetenzen, während osteuropäische Selbständige in diesem Feld, aber auch in Bezug auf die Verwertungsmöglichkeit ethnischer Ressourcen, insgesamt einen geringeren Nutzen sehen.

In vielen Bereichen mag eine kulturelle Vielfalt in der Personalzusammensetzung für „einheimische“ und migrantische Unternehmen aufgrund unterschiedlicher Ausgangsbedingungen eine unterschiedliche wirtschaftliche und strategische Bedeutung haben. Denn während die Erstgenannten einen Aufholbedarf in der Beschäftigung von Migrant_innen haben und hierdurch ggf. ein neues Fachkräfte- und Kundenpotenzial erschließen oder auch kulturspezifisches Wissen generieren, sind Migrantenunternehmen mit gänzlich anderen Herausforderungen konfrontiert: Das co-ethnische Beschäftigungs- und Marktpotenzial ist meist ausgeschöpft und bei kleineren Populationen ohnehin begrenzt. Daher ist bspw. auch der Anteil co-ethnischer Kundschaft insgesamt betrachtet eher gering (Leicht/Werner 2013; Leicht/Langhauser 2014).

Migrantenunternehmen zielen zwischenzeitlich auf die vielfältiger gewordenen Konsumbedürfnisse der sogenannten Mehrheitsgesellschaft sowie auf die anderer Ethnien.

Internationalität und außenwirtschaftliche Aktivitäten

Längst geht es jedoch nicht nur um das inländische Kundenpotenzial. Ein beachtlicher Teil der Migrantenunternehmen hat sich in Zeiten von Internet und Globalisierung vom unilokalen Gehäuse und vom Image des Nachbarschaftsladens verabschiedet und ist den Chancen internationaler Märkte gefolgt (Goebel/Pries 2006). Besonders diesbezüglich bietet eine personale Vielfalt unter den Beschäftigten gute Voraussetzungen für außenwirtschaftliche Beziehungen. Für 14% aller Migrantenunternehmen sind die Geschäftsbeziehungen ins Herkunftsland für den unternehmerischen Erfolg von großer Bedeutung. Und etwa jedes zehnte Unternehmen pflegt auch intensive Kontakte ins übrige Ausland (Leicht/Langhauser 2014). Inwieweit sich dieses soziale Kapital ökonomisch „materialisiert“, sprich: inwiefern auf Grundlage von interkulturellen Kompetenzen und Beziehungen dann auch Waren verkauft oder Dienstleistungen erbracht werden, lässt sich indirekt an den im Ausland erzielten Umsatzanteilen erkennen. Sie liegen über alle Herkunftsgruppen hinweg deutlich höher als unter den deutschen Unternehmen vergleichbarer Größe (Abbildung 5). Dabei ist jeweils nur ein Teil des Umsatzes auf spezifische Verbindungen ins Herkunftsland zurückzuführen. Offenbar profitiert ein beachtlicher Proporz der Migrantenunternehmen in Deutschland ganz generell von Auslandsbeziehungen und -geschäften.

Fazit

Auf Grundlage dieser Befunde lässt sich resümieren, dass die Migrantenunternehmen in Deutschland mittlerweile ein beachtliches wirtschaftliches Leistungspotenzial stellen, welches weniger als vielfach vermutet auf binnenethnischen Beziehungen fußt, sondern auf der schöpferischen Kraft von Interkulturalität, Internationalität und personaler Vielfalt. Insofern ist auch der Anspruch überholt, das unternehmerische Verhalten von Migrant_innen müsse sich dem Handlungsmuster der Einheimischen anpassen. In mancherlei Hinsicht scheint es eher so, als ließe sich einiges von Migrantenunternehmen lernen.

Website des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim (ifm) (<http://www.ifm.uni-mannheim.de/>)

Website des ifm im Rahmen des IQ-Projekts „Stärkung der Unterstützungsstrukturen für Migrantenunternehmen“ (<http://www.netzwerk-iq-ifm.de/startseite.html>)

Aktuelle Studie von Leicht, René; Langhauser, Marc (2014): Ökonomische Bedeutung und Leistungspotenziale von Migrantenunternehmen in Deutschland. Studie im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung. WISO Diskurs. <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/10948.pdf>

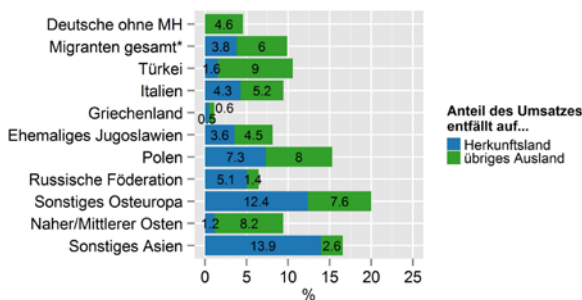


Abb.: 5; Quelle: Datenpool „Migrantenunternehmen in Deutschland“ ifm Universität Mannheim

Literatur:

- Aldrich, Howard; Waldinger, Roger (1990): Ethnicity and Entrepreneurship. In: Annual Review of Sociology 16, S. 111-135.
- Goebel, Dorothea; Pries, Ludger (2006): Transnationalismus oder ethnische Mobilitätsfalle? Das Beispiel des „ethnischen Unternehmertums“. In: Kreuzer, Florian; Roth, Silke (Hrsg.): Transnationale Karrieren. Wiesbaden, S. 260–282.
- Krell, Gertraude (2004): Managing Diversity: Chancengleichheit als Wettbewerbsfaktor. In: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltung. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. Gabler Verlag, S. 41-57.
- Leicht, René; Langhauser, Marc (2014): Ökonomische Bedeutung und Leistungspotenziale von Migrantenunternehmen in Deutschland. Studie im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung. WISO Diskurs. <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/10948.pdf>
- Leicht, René; Werner, Lena (2014): Heterogenität und Ausbildung in Migrantenunternehmen. In: Severing, Eckart; Weiß, Reinhold (Hrsg.): Individuelle Förderung in heterogenen Gruppen in der Berufsausbildung. Befunde – Konzepte – Forschungsbedarf. Bielefeld. S. 81-103. <http://www.kibb.de/cps/rde/xchg/SID-6341D71E-2DC3EB23/kibb/hs.xsl/2236.htm>
- Leicht, René; Werner, Lena (2013): Migrantenunternehmen in Deutschland am Anfang des 21. Jahrhunderts. Marktstrategien im Kontext ethnischer und individueller Ressourcen. In: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 58 (2), S. 214-233.
- Leicht, René; Di Bella, Jessica; Langhauser, Mark; Leiß, Markus; Philipp, Ralf; Volkert, Marieke; Werner, Lena (2012): Triebkräfte und Leistungen ausländischen Unternehmertums: Zur Zukunftsfähigkeit der Migrantenökonomie in Baden-Württemberg. Forschungsprojekt für das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg. Mannheim. <http://www.institut-fuer-mittelstandsforschung.de/forschung/neue-selbstaendigkeit/publikationen-und-vortraege/gruendungsfreudige-migranten-bieten-grosses-wirtschaftliches-potenzial>
- Merx, Andreas (2011): Vorteil Vielfalt. Chancen und Potentiale von Diversity Management für KMU. http://www.obs-ev.de/fileadmin/user_upload/forum_migration/Regionale_Foren/Ost/Merx_Diversity_KMU_OBS_12102011.pdf
- Portes, Alejandro; Haller, William; Guarnizo, Luis (2002): Transnational Entrepreneurs. An Alternative Form of Immigrant Economic Adaptation. In: American Sociological Review 67 (2), S. 278-298.
- Werner, Lena; Münch, Monika (i.E.): Heterogenität als strategisches Element der Fachkräftesicherung nutzen – Diversity als Stärke von Migrantenunternehmen. Beitrag im Rahmen des BIBB-Forschungsschwerpunkt „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“. Im Erscheinen.

Endnoten:

¹ Deutsche mit Migrationshintergrund können im Mikrozensus erst ab 2005 identifiziert werden.

² Im Mikrozensus nur Angaben in Bezug auf alle Betriebe verfügbar.



Strategien und Tools

Arbeitnehmer_innen mit Migrationshintergrund sowie europäische und internationale Arbeits- und Fachkräfte sind oft gut qualifiziert und können auch spezifische Kompetenzen ins Unternehmen einbringen, die in vielfältig geführten Teams zum wirtschaftlichen Erfolg von KMUs beitragen können.

Viele KMU haben hier ihre Personalprozesse bereits entsprechend verändert. Doch nicht immer werden die Potentiale schon erkannt oder sind sprachliche und andere Barrieren sowie Vorurteile und Diskriminierungen auf dem Weg in die Unternehmen bereits abgebaut.

Die Beiträge dieses Kapitels von Autor_innen aus den Betriebswissenschaften, Bundesbehörden und Bildungsträgern zeigen auf, wie mehr Vielfalt im Personal von KMU zu mehr Kreativität, Innovation und einer weltoffenen und inklusiven Unternehmenskultur beitragen kann. Dabei weisen sie auf noch bestehende Defizite in der betrieblichen und sozialen Integration hin und weisen auf Wege hin, wie mit Hindernissen praktisch umgegangen werden kann.

Migrantinnen in Führungspositionen. Potenziale erkennen und nutzen

Potenziale besser nutzen

Frauen mit Migrationshintergrund, auch wenn sie gut qualifiziert sind, haben auf dem Arbeitsmarkt mit einigen Problemen zu kämpfen. Dabei könnten sie Unternehmen so viel bieten: Sie sprechen die Sprachen und kennen die Mentalität von Kund_innen und Wirtschaftspartner_innen aus aller Welt. Es ist an der Zeit, die Potenziale qualifizierter, karriereorientierter Migrantinnen ernst zu nehmen und intelligent zu nutzen.

Die gesellschaftliche Wahrnehmung von Frauen mit Migrationshintergrund wird oft von verbreiteten Klischees geprägt: Kopftuch, Zwangsehe, schlechte Schulabschlüsse, prekäre Beschäftigung. Allerdings ist dieses Bild weit überholt – viele Migrantinnen sind emanzipiert, gut qualifiziert und karriereorientiert. Sie zeichnen sich durch ein breites Spektrum an Berufen, Lebensmodellen und Verhaltensweisen aus und bilden ein großes Potenzial für die Gesellschaft und Wirtschaft, das noch unzureichend wahrgenommen und genutzt wird.

Statistische Daten zu Migrantinnen in Deutschland

Die 8,1 Millionen in Deutschland lebenden Frauen mit Migrationshintergrund kommen aus mehr als 100 verschiedenen Ländern, die größten nationalkulturellen Gruppen sind Spätaussiedlerinnen aus Russland und Kasachstan (2 Millionen) und türkischstämmige Migrantinnen (1,4 Millionen) (vgl. Statistisches Bundesamt 2013: 35-36, 71-72). Auch wenn die Qualifikationen der Zuwanderinnen je nach Herkunftskultur stark variieren, besitzen insgesamt 3,1 Millionen von ihnen einen beruflichen und 845.000 einen akademischen Abschluss (vgl. Statistisches Bundesamt 2013: 159-160). Und je jünger eine Migrantin, desto höher ist ihre Qualifikation, da die Bildung einen zunehmend hohen Stellenwert in Migrantenfamilien hat.

3,2 Millionen Migrantinnen sind erwerbstätig, 293.000 erwerbslos, 2 Millionen Migrantinnen im erwerbsfähigen Alter (15 bis 65 Jahre) stehen dem Arbeitsmarkt nicht zur Verfügung. Oft werden gut ausgebildete Migrantinnen unter ihrer Qualifikation beschäftigt – nur 30.000 Migrantinnen arbeiten als Beamtinnen, 1,9 Millionen als Angestellte (vgl. Statistisches Bundesamt 2013: 299-302). Hier liegen die bisher nicht ausgeschöpften Potenziale. Wegen unzureichender Chancen



Prof. Dr. Swetlana Franken

Professor Dr. Swetlana Franken ist seit März 2008 als Professorin für BWL, insbesondere Personalmanagement an der FH Bielefeld, Bereich Wirtschaft tätig. Ihr Schwerpunkt in Lehre und Forschung heißt Knowledge & Diversity, zu ihren Kernkompetenzen zählen Unternehmens- und Personalführung, Diversity Management, Innovationsmanagement, Organisationales Lernen. Sie leitet mehrere Forschungs- und Praxisprojekte mit Unternehmen.

auf dem Arbeitsmarkt, aber auch aufgrund ihrer besonderen Kompetenzen, gründen viele Frauen ausländischer Herkunft ein eigenes Unternehmen. 246.000 Migrantinnen sind selbstständig (vgl. Statistisches Bundesamt 2013: 299-300). Sie agieren nicht nur in der Nischenökonomie, sondern bieten vermehrt wissensintensive Dienstleistungen und kreative Geschäftsideen an.

Probleme und Barrieren

Als Migrantin wird man auf dem Arbeitsmarkt mit verschiedenen Problemen und Barrieren konfrontiert. Abweichendes Aussehen, Religionssymbole, Sprachprobleme, Akzent, nichtdeutsch klingender Name, ausländischer Berufsabschluss – damit hat man es in Unternehmen oder auch im Alltag nicht leicht. Im Rahmen einer breit angelegten Onlinebefragung von Migrantinnen in Führungspositionen (BMBF-Forschungsprojekt „Frauen in Führungspositionen“ der FH Bielefeld) haben die befragten Frauen angegeben, dass sie mehr Zeit bei der Stellensuche aufwenden und sich häufiger bewerben müssen, ein Drittel der Migrantinnen fühlten sich aufgrund ihrer Herkunft diskriminiert (vgl. Franken & Christoph 2013). Genauso wie die deutschen Frauen werden Migrantinnen oft durch die Männerdominanz in Führungspositionen und Vorurteile gegenüber Frauen benachteiligt. Und trotzdem kommen immer mehr Frauen mit Migrationshintergrund in die Chefetagen – als Managerinnen oder Selbstständige. Als Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Karriere bezeichnen sie in erster Linie persönliche Kompetenzen wie Beharrlichkeit, Zielstrebigkeit und Selbstvertrauen sowie soziale Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, Überzeugungskraft und Teamarbeit (vgl. Franken & Christoph 2013).

Spezifische Kompetenzen von Migrantinnen

Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels sind die Kompetenzen von qualifizierten Migrantinnen für Unternehmen unverzichtbar. Insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen, die potenziellen Arbeitnehmer_innen eher unbekannt sind und sich nicht als Arbeitgebermarke positionieren können, stellen qualifizierte Migrantinnen eine hervorragende Lösung gegen den Fachkräftemangel dar. So kann ein Unternehmen hoch motivierte, engagierte Frauen gewinnen, die neben Qualifikation wertvolle Erfahrungen und zusätzliche Kompetenzen mitbringen.

Frauen mit Migrationshintergrund besitzen spezifische Kompetenzen, die insbesondere im internationalen Geschäft und bei interkulturellen Kundschaften relevant sind – Sprach- und Kulturkenntnisse, Offenheit und Sensibilität gegenüber anderen Kulturen. Frauen mit Migrationshintergrund sind oft zielstrebig, beharrlich und hochmotiviert, da sie gelernt haben: Um mit den Deutschen zu konkurrieren, sollen sie doppelt so gut sein. Darüber hinaus können Unternehmen durch den Einsatz von Migrantinnen von verschiedenen Blickwinkeln und Vorgehensweisen profitieren, sei es bei der Beobachtung von Kund_innen und Märkten, im Marketing und Kundendienst oder bei kreativen Aufgaben und Innovationsarbeit.

Positive Auswirkungen auf Unternehmen

Einige Studien der letzten Jahre belegen, dass eine breitere Beteiligung von Frauen an Unternehmensentscheidungen die Performance von Unternehmen verbessern kann. Dies wird mit besonderen Eigenschaften von weiblichen Führungskräften wie Risikobewusstsein und nachhaltiges Denken begründet. Eine Studie des Karlsruher Instituts für Technologie belegt einen signifikanten positiven Effekt von Frauen in Aufsichtsräten in Unternehmen mit Fokus auf Privatkund_innen und/oder einem hohen Frauenanteil an der Belegschaft (vgl. KIT 2011). Auch die McKinsey-Studie „Women Matter I“ hat einen positiven Beitrag der höheren Anzahl von Frauen in Managementpositionen zum Unternehmenserfolg nachgewiesen (vgl. McKinsey 2007: 13). Im Rahmen des Forschungsprojektes „Migrantinnen in Führungspositionen“ wurden wichtige Führungseigenschaften von erfolgreichen Migrantinnen identifiziert – Zukunftsorientierung, innovatives Denken und eine hohe Lern- und Veränderungsbereitschaft (vgl. Franken & Christoph 2013). Diese Eigenschaften qualifizieren Migrantinnen als erfolgreiche Führungskräfte für die Zukunft.

Es ist an der Zeit, dass die facettenreichen Potenziale von Migrantinnen in Unternehmen, Organisationen und in der Öffentlichkeit ernst genommen werden. Die Qualifikation von Frauen mit Migrationshintergrund nimmt kontinuierlich zu, ihr Selbstbewusstsein und ihre Karriereorientierung bilden gute Voraussetzungen für eine erfolgreiche Karriere. Und als Ergebnis entsteht eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten – für Migrantinnen selbst, Unternehmen und die ganze Gesellschaft.

Website von Prof. Dr. Swetlana Franken (<http://www.fh-bielefeld.de/fb5/franken>)

Website des Forschungsprojektes „Migrantinnen in Führungspositionen“ (<http://www.fh-bielefeld.de/forschung/forschungsbericht-2010/fb-5/franken-fuehrungskarriere>)

Literatur:

- Franken, S.; Christoph, O. (2013): Erfolgsfaktoren und Barrieren für karriereorientierte Migrantinnen. Abschlussbericht des BMBF-Forschungsprojektes „Migrantinnen in Führungspositionen: Erfolgsfaktoren auf dem Weg an die Spitze“. <http://www.migrantinnen-in-fuehrung.de/uploads/files/pdf/abschlussbericht.pdf>
- KIT (Karlsruher Institut für Technologie) (2011): Frauen fördern den Unternehmenserfolg, Pressemitteilung vom 21.10.2011. http://www.kit.edu/kit/pi_2011_8294.php
- McKinsey (2007): Studie „Women Matter I“. http://www.asx.com.au/documents/media/women_matter_english.pdf
- Statistisches Bundesamt (2013): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Bevölkerung mit Migrationshintergrund – Ergebnisse des Mikrozensus 2012. https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/MigrationIntegration/Migrationshintergrund2010220127004.pdf?__blob=publicationFile

„Wir brauchen angesichts des demografischen Wandels alle Potentiale unserer Gesellschaft“

Ein Interview mit Aletta Gräfin von Hardenberg, Geschäftsführerin der Unternehmensinitiative Charta der Vielfalt e.V.

Deutschland ist in den letzten Jahren eines der offenen Einwanderungsländer der OECD geworden und konnte zuletzt deutliche Einwanderungsgewinne verzeichnen. Gleichzeitig ist unsere Gesellschaft zunehmend von einer wachsenden ethnisch-kulturellen und religiösen Vielfalt gekennzeichnet, mit vielen Menschen, die hier geboren, aufgewachsen und ausgebildet sind. Worin liegen die Chancen für kleine und mittelständische Unternehmen und die deutsche Wirtschaft durch mehr Einwanderung und gesellschaftliche Vielfalt?

Nicht nur für kleine und mittelständische Unternehmen ergeben sich daraus viele Chancen. Durch die Einwanderung von engagierten Menschen aus dem Ausland können die Auswirkungen des demografischen Wandels enorm abgefedert werden. Bis 2025 werden dem Arbeitsmarkt 6,5 Mio. Menschen weniger als noch 2010¹ zur Verfügung stehen und schon heute merken viele Betriebe, dass es schwerer ist, geeignete Bewerber_innen zu finden. Der Berufsbildungsbericht 2014 des Bundesministeriums für Bildung und Forschung² zeigt, dass 40 Prozent der Betriebe ihre angebotenen Ausbildungsstellen nicht besetzen konnten. Und nach Zahlen der Bundesagentur für Arbeit hat die sich Zahl der gemeldeten unbesetzten Berufsausbildungsstellen von 2009 bis 2013 nahezu verdoppelt. Dass junge Menschen aus dem Ausland hier die Lösung sein können, zeigen unter anderem die Aktivitäten der mittelständischen Unternehmen, die mit dem Unternehmenspreis „Vielfalt. Wachstum. Wohlstand.“ (<http://www.make-it-in-germany.com/de/fuer-unternehmen/willkommenskultur-im-unternehmen>) von der Initiative „Make it in Germany“ ausgezeichnet wurden. Egal ob Pflegebranche, IT-Unternehmen oder Elektrobau, auf innovative Weise haben diese Mittelständler Auszubildende und Fachkräfte aus dem Ausland rekrutiert und bei ihrer Ankunft in Deutschland unterstützt.

Mit der zunehmenden gesellschaftlichen Vielfalt ändert sich auch die Gruppe der Kund_innen – auch diese wird diverser und braucht individuelle Ansprachen. Ideal ist es, wenn die Zielgruppen als Beschäftigte in



Aletta Gräfin von Hardenberg

Aletta Gräfin von Hardenberg ist seit März 2011 Geschäftsführerin des gemeinnützigen Vereins Charta der Vielfalt e.V. Bis Februar 2011 war sie als Director für das Diversity Management der Deutschen Bank in Deutschland verantwortlich. Im globalen Diversity Team der Bank hat sie seit 2000 maßgeblich die Diversity Strategie der Bank mit geprägt. Entscheidende Erfahrungen dafür konnte Aletta Gräfin von Hardenberg davor seit 1980 in verschiedenen Geschäftsbereichen der Deutschen Bank im In- und Ausland sammeln.

der Organisation vertreten sind, denn diese kennen die Bedürfnisse meistens am besten.

Eine gute Teamzusammensetzung mit Beschäftigten, die verschiedene Erfahrungen mitbringen, birgt für viele Bereiche hohes Innovationspotential. Diese Innovationen sind es, die Deutschland braucht, um weiter als große Wirtschaftsnation angesehen zu werden. Der Mittelstand spielt für die Volkswirtschaft eine entscheidende Rolle, daher muss er sich weiterhin für vielfältige Teams öffnen, um bei den aktuellen gesellschaftlichen Veränderungen nicht den Anschluss zu verlieren.

Bisher nutzen deutsche Unternehmen diese Chancen allerdings noch sehr wenig. Da werden einheimische Potentiale der Vielfalt verschenkt und von einer echten Willkommenskultur ist man vielerorts noch weit entfernt. Woran liegt das und was können Unternehmen und Wirtschaft tun, um die Internationalisierung und Vielfalt auf dem Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft zukünftig besser zu nutzen?

Hier muss unterschieden werden, ob es sich um die bereits vorhandene Vielfalt handelt oder um die Menschen, die neu nach Deutschland kommen. Bei der vorhandenen Vielfalt, deren Ursprünge oft in der Anwerbung von Arbeiter_innen aus dem Ausland in den 1950er und vor allem 1960er Jahren liegen, wurde von Anfang an versäumt, so etwas wie eine Willkommenskultur zu etablieren. Mittlerweile passt dieser Begriff nicht mehr zu dieser Gruppe, da die Familien teilweise schon in der dritten Generation in Deutschland leben. Da es von Anfang an keine Programme zur Inklusion dieser Menschen gab, stehen wir nun vor der Heraus-

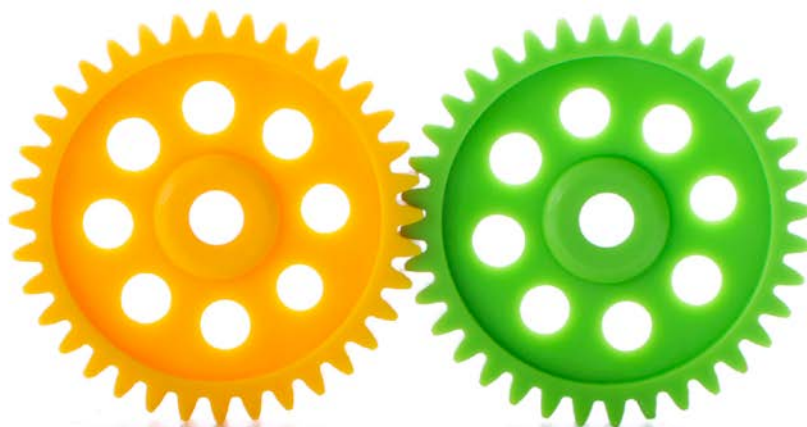
forderung, dass selbst die hier geborenen Kinder teilweise Schwierigkeiten haben, ihren Platz in der deutschen Gesellschaft zu finden. Ihnen begegnen in verschiedenen Situationen Vorurteile, die mit dazu beitragen, dass sie sozial nicht aufsteigen können. Darauf reagieren manche Unternehmen mit sehr kreativen Programmen. Um nur ein Beispiel zu nennen: Die Deutsche Bahn gibt Jugendlichen mit Startschwierigkeiten die Chance, durch das Projekt Zukunftscamp (<http://www.bahnaktuell.net/?p=70792>) einen Ausbildungsplatz zu erhalten und wird mit sehr engagierten jungen Mitarbeiter_innen belohnt, die oftmals übernommen werden. Ich würde mir wünschen, dass solche Programme keine Einzelmaßnahmen bleiben, denn wir brauchen angesichts des demografischen Wandels alle Potentiale unserer Gesellschaft.

Anders gelagert ist die momentane Zuwanderung von motivierten Fachkräften aus allen Teilen der Welt. Hier kann ich nur appellieren, dass Unternehmen jetzt die

Initiative ergreifen sollten, um diese Talente für sich zu gewinnen. Sobald die Arbeitslosigkeit in Ländern wie Spanien, Italien und Griechenland wieder sinkt, werden die überwiegend gut ausgebildeten jungen Menschen weniger häufig nach Deutschland kommen. Zum Thema Flüchtlinge braucht es in Deutschland ein grundsätzliches Umdenken. Hier wird ebenfalls ein großes Potential verschenkt. Doch bevor die Wirtschaft aktiv werden kann, müssen sich gesetzliche Regelungen ändern, die verhindern, dass qualifizierte Flüchtlinge hier einer Arbeit nachgehen können.

Welche Unterstützung für mehr Vielfalt, Inklusion und Weltoffenheit sollte die Politik in diesem Prozess leisten?

Der einzige Weg gegen Vorurteile und Stereotype ist Bildung. Die Politik sollte sichtbarere Aufklärungskampagnen zu Vielfalt leisten und das Thema positiv besetzen. Vorurteile entstehen überwiegend durch



Unwissenheit und Angst. Nur durch ein öffentliches Bewusstsein und Aufklärung kann dem entgegen gewirkt werden. Gesetze haben wir schon, auf dem Papier ist Chancengerechtigkeit erreicht, doch Chancengleichheit haben wir noch lange nicht durchgesetzt. Als Verein Charta der Vielfalt möchten wir unseren Teil zur Aufklärung beitragen und starten jetzt unsere Kampagne „Vielfalt in der Ausbildung. Ein Plus für Alle. Von Anfang an.“ (<http://www.charta-der-vielfalt.de/ausbildung.html>) Zielgruppe dieser Kampagne sind in erster Linie Unternehmen und Institutionen, die ausbilden. Wir möchten Arbeitgeber_innen dafür gewinnen, sich bei der Einstellung der Auszubildenden mehr für Vielfalt zu öffnen und für die Vorteile von vielfältigen Azubis sensibilisieren.

Ein Großteil der Unterzeichner der Charta der Vielfalt sind KMU. Zu was verpflichten sich diese konkret und wie sieht die Umsetzung in den Betrieben aus? Können Sie exemplarisch einige gute Praxisbeispiele Ihrer KMU-Unterzeichner vorstellen?

Alle Unternehmen und Institutionen verpflichten sich mit der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt dazu, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist und allen Beschäftigten Wertschätzung entgegen bringt – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. Das fängt bei der Sensibilisierung aller Beschäftigten für das Thema Vielfalt an und geht über die Anpassung der (Personal-)Prozesse bis zur kompletten wertschätzenden Organisationskultur. Kurz gesagt: Sie verpflichten sich zu Diversity Management.

Wir machen zur individuellen Umsetzung der Charta der Vielfalt keine Vorschriften, da es in jedem Unternehmen und jeder Institution unterschiedliche Voraussetzungen und Ziele gibt. Dementsprechend gehen Organisationen die Implementierung von Diversity Management ganz verschieden an. Das macht diese Strategie so gut einsetzbar, sie lässt sich den individuellen Anforderungen anpassen.

Ein ausgesprochen positives Beispiel für den Umgang mit personeller Vielfalt ist das ostwestfälische Unternehmen Teckentrup (<http://www.charta-der-vielfalt.de/unterzeichner/unterzeichner-der-charta-der-vielfalt/show/teckentrup-gmbh-co-kg.html>). Der Geschäftsführer Kai Teckentrup lernte beim Exportversuch seines Unternehmens schnell, dass ausländische Märkte am besten mit Unterstützung von Beschäftigten aus den jeweiligen Ländern erschlossen werden. Seither setzt er viele Maßnahmen um, um diese neu hinzugewonnene Vielfalt im Betrieb zu managen. Die

Führungskräfte werden sensibilisiert, Betriebsanweisungen werden in leichter Sprache verständlich für alle verfasst und es werden internationale Feiertage kommuniziert, um Wertschätzung auszudrücken. Mittlerweile ist Kai Teckentrup als Botschafter für Vielfalt unterwegs, um weitere Unternehmen für Diversity Management zu begeistern.

Die Firma Dornseif (<http://www.charta-der-vielfalt.de/service/publikationen/jung-alt-bunt/gute-praxis-in-unternehmen/altersgerechtes-management-und-diversity-bei-einem-kmu.html>) hingegen setzt sich vorrangig für das alters- und altersgerechte Management von Vielfalt ein. Der Winterdienstleister hat das Projekt Dreamwork ins Leben gerufen. Damit bietet er seinen Beschäftigten mit vielschichtigen Maßnahmen breite Unterstützung an, wie betriebliches Gesundheitsmanagement, zwei mobile Büros, falls Beschäftigte spontan von Zuhause arbeiten müssen, und die Zusammenarbeit mit Spezialist_innen für familiäre Serviceleistungen.

Auch das Diversity-Thema Behinderung kann von KMU sehr gut bearbeitet werden. Schneider Electric Sachsenwerk (<http://www.inklusionspreis.de/die-preistraeger-2014/schneider-electric-sachsenwerk-gmbh.html>) geht mit einer Quote von 8,4 Prozent Beschäftigten mit Behinderung im Unternehmen über die gesetzlichen Forderungen hinaus. Inklusion ist in der Unternehmensphilosophie verankert, es werden individuelle Lösungen für Beschäftigte mit Behinderung erarbeitet und ein besonderer Fokus liegt auf der Ausbildung von schwerbehinderten jungen Menschen.

Die Mitglieder des Charta-Vereins sind vor allem Großunternehmen. Worin liegen die Unterschiede zwischen der Praxis von Diversity in Management in Großunternehmen und KMU und wie können beide voneinander lernen?

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass KMU oft Maßnahmen des Diversity Managements umsetzen, es aber nicht so nennen. So gibt es eine große Bandbreite an Projekten, die von KMU für den jeweiligen Bedarf kurzfristig ins Leben gerufen werden. Das ist ein guter praxisorientierter Ansatz und ein Vorteil der KMU ist auch, dass sie oft schnell reagieren können, da die Abstimmungsprozesse meist geringer sind als in Großunternehmen. Doch steht in Großunternehmen oftmals eine ganzheitlichere Strategie hinter den Maßnahmen, die notwendig ist, um dauerhaft mit Diversity Management erfolgreich zu sein.

Hier können Großunternehmen von KMU lernen, wie einzelne Maßnahmen für den akuten Bedarf schnell

umzusetzen sind. Und KMU können sich wiederum Großunternehmen zum Vorbild nehmen, wenn sie eine ganzheitliche Diversity Management-Strategie entwickeln und umsetzen möchten.

Wie unterstützt die Charta der Vielfalt Ihre Unterzeichner aus dem KMU-Bereich dabei, Vielfalt, Inklusion und eine Willkommenskultur zu fördern und Vorurteile und Barrieren abzubauen?

Wir setzen schon weit vor der Entscheidung, sich mit Diversity Management auseinanderzusetzen, an. Unsere Hauptaufgabe sehen wir darin, KMU überhaupt auf diese Strategie aufmerksam zu machen und sie für die Vorteile zu sensibilisieren. Dafür nutzen wir verschiedene Wege. Zum einen sind wir auf Fachveranstaltungen und Messen aktiv, um das Thema zu präsentieren, halten selbst Fachvorträge auf externen Veranstaltungen und bieten eigene Konferenzen und Workshops an. Zum anderen können sich Interessierte auf unserer Website informieren, zum Beispiel über tagesaktuelle News und kommende Veranstaltungen rund um Diversity Management. 2013 haben wir die Info-Broschüre „Diversity Management. Mehrwert für den Mittelstand“ (http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/Charta_der_Vielfalt-KMU-2013.pdf) herausgegeben, die kostenlos bestellt werden kann und viel nachgefragt wird. Einmal im Jahr bündeln wir die öffentliche Aufmerksamkeit für Vielfalt und rufen zum Deutschen Diversity-Tag (www.charta-der-vielfalt.de/diversity-tag) auf, das ist ein bundesweiter Aktionstag, an dem sich alle Unternehmen und Institutionen mit eigenen Aktionen beteiligen können. 2014 waren 350 Organisationen aktiv dabei – 30 Prozent davon waren KMU. Diese Zahl freut uns sehr und zeigt, dass das Thema schon gut angenommen wird.

Ab 2015 arbeiten Sie enger mit dem Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung“ (IQ) zusammen. Worin liegen die Ziele der Kooperation und was soll konkret gemacht werden?

Wir möchten über diese Kooperation verstärkt Arbeitgeber_innen in den Regionen ansprechen, die wir bisher nicht erreicht haben. Die IQ-Landesnetzwerke mit ihren guten Kontakten vor Ort sind dafür starke Partner und wir sind momentan schon mit einigen im Gespräch, wie wir unsere Kräfte gemeinsam nutzen können. Geplant wird zurzeit eine Art „Info-Tour“, die im Zusammenhang mit dem 3. Deutschen Diversity-Tag 2015 stehen soll. Im Rahmen dieser Tour organisieren wir gemeinsame Veranstaltungen an verschiedenen Standorten der IQ-Landesnetzwerke rund um das Thema Diversity Management. Darüber hinaus sind selbstverständlich alle aus dem IQ Netzwerk aufgegriffen, sich aktiv mit Aktionen am 3. Deutschen Diversity-Tag zu beteiligen. Unterstützung dafür gibt es über unsere Website www.deutscher-diversity-tag.de.

Frau Gräfin von Hardenberg, ich danke Ihnen für das Gespräch!

Das Interview führte Andreas Merx (IQ Fachstelle Diversity Management)

Website der Charta der Vielfalt (<http://www.charta-der-vielfalt.de/startseite.html>)

Online-Dossier der Charta der Vielfalt „Weltoffen = Zukunftsfähig?! Diversity Management und Internationalität“ (<http://www.charta-der-vielfalt.de/service/publikationen/weltoffen-zukunftsaehig.html>)

Endnoten:

¹ Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2011): Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland. http://www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mdk5/~edisp/l6019022dstbai394563.pdf?_ba.sid=L6019022DSTBAI394566

² Quelle: Bundesministerium für Bildung und Forschung (2014): Berufsbildungsbericht 2014. http://www.bmbf.de/pub/bbb_2014.pdf

Anonymisierte Bewerbungsverfahren und positive Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)

Immer mehr Unternehmer_innen wissen es längst: Vielfalt nützt dem Unternehmenserfolg. Gemischte Teams sind produktiver und innovativer – auch deshalb, weil sie die Vielfalt der Gesellschaft und damit der Kund_innen abbilden. Wer Vielfalt haben will, der braucht zuerst einmal einen offenen und diskriminierungsfreien Zugang zum Arbeitsmarkt. Trotz Fachkräftemangel und Nachwuchsbedarf macht ein Teil der Arbeitssuchenden in Deutschland aber immer wieder die Erfahrung, dass der Arbeitsmarkt ihnen nicht so offen steht, wie er sollte. Besonders Menschen mit Migrationshintergrund, ältere Arbeitssuchende oder Alleinerziehende werden beim Zugang zum Arbeitsmarkt benachteiligt. Das hat erst kürzlich hat eine große Studie des Sachverständigenrates für Integration und Migration (http://www.svr-migration.de/wp-content/uploads/2014/11/SVR-FB_Diskriminierung-am-Ausbildungsmarkt.pdf) gezeigt. Bei exakt gleichen Bewerbungen, die sich lediglich beim Namen und beim Foto unterschieden, hatte jeder fünfte Bewerbende mit deutsch klingenden Namen die Chance auf ein Bewerbungsgespräch – dagegen nur jeder siebte mit türkisch klingenden Namen.

Im Auswahlprozess reicht oftmals ein kurzer Blick auf den Namen, das Geschlecht oder das Alter der Person aus, um eine Bewerbung auszusortieren: „Eine alleinerziehende Frau mit Kindern ist unflexibel“, „Menschen über 50 Jahre werden häufig krank“ – solche und ähnliche, oftmals unbewussten, Überlegungen spielen beim ersten Blick auf Bewerbungsunterlagen eine Rolle und führen zu Benachteiligungen.

Zwar erkennen mehr und mehr Arbeitgebende den Vorteil von Vielfalt – insbesondere die mittelgroßen und großen Unternehmen. Einige setzen dabei etwa auf altersgemischte Teams, einige überzeugen mit Diversity-Strategien oder einer gezielten Förderung von Frauen. Doch in der Breite besteht Nachholbedarf. Warum setzen so viele Unternehmen nach wie vor auf den international nicht üblichen Sonderweg eines Bewerbungsverfahrens, das auf Foto, Namen und Herkunft der Bewerbenden setzt – und nicht auf Qualifikation? Ein Blick auf andere europäische Länder oder die USA und Kanada zeigt, dass Deutschland beim Thema „anonymisierte Bewerbungen“ hinterherhinkt. Schon im eigenen Interesse sollten Unternehmen auf



Christine Lüders

Christine Lüders ist seit Februar 2010 Leiterin der Antidiskriminierungsstelle des Bundes.

eine diskriminierungsfreie Personalauswahl setzen: Niemand kann es sich mehr leisten, in Zeiten des Fachkräftemangels Bewerbende auszuschließen.

Anonymisiertes Bewerbungsverfahren – was ist das?

Studien haben gezeigt, dass die Diskriminierungsrate in der ersten Stufe des Bewerbungsverfahrens, also der Entscheidung über eine Einladung zum Vorstellungsgespräch anhand der Bewerbungsunterlagen, am höchsten ist (vgl. Cediye und Foroni, 2008). Die Methode der anonymisierten Bewerbungsverfahren setzt an dieser Stufe des Prozesses an – um Diskriminierungen gerade hier auszuschließen. Kerngedanke der anonymisierten Bewerbungen ist es, bei Bewerbungsunterlagen den Blick auf Qualifikation und Motivation des Jobsuchenden zu lenken – und nicht auf persönliche Merkmale wie Foto, Name, Adresse oder Alter.

Empfehlenswert ist neben dem Verzicht auf ein Bewerbungsfoto die Anonymisierung im Hinblick auf die Merkmale Name, Geschlecht, Nationalität und Geburtsort, Behinderung, Geburtsdatum (bzw. Alter) und Familienstand. Aber auch Angaben wie E-Mailadresse, Telefonnummer, Adresse oder Beschäftigungszeiträume lassen indirekte Rückschlüsse auf Diskriminierungsmerkmale zu.

Der Verzicht auf persönliche Angaben betrifft jedoch nur die erste Stufe des Bewerbungsverfahrens. Sobald die Personalverantwortlichen entschieden haben, eine Person einzuladen, erhalten diese Einblick in personenbezogene Angaben und können sich damit wie gewohnt auf die Bewerbungsgespräche vorbereiten.

Anonymisierte Bewerbungsverfahren stellen einen – in der Praxis erprobten – Baustein positiver Maßnah-



Abb. 1: Beispiel für einen geschwärzten/anonymisierten Lebenslauf



men zur Förderung von Vielfalt in KMU dar. Und sie haben sich bewährt – als praktikable und leicht umzusetzende Diversity-Maßnahme, die mehr und mehr Arbeitgebende nutzen.

Wie können Unternehmen anonymisierte Bewerbungen umsetzen?

Im Jahr 2010 hat die Antidiskriminierungsstelle des Bundes ein Pilotprojekt zu anonymisierten Bewerbungen (http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ThemenUndForschung/anonymisierte_bewerbungen/anonymisierte_bewerbungen_node.html) gestartet, in dem acht Organisationen, darunter auch das mittelständische Unternehmen MYDAYS (http://www.haufe.de/personal/hr-management/anonyme-bewerbung-das-fazit-von-mydays_80_95524.html), für eine Laufzeit von zwölf Monaten sämtliche Bewerbungen anonymisiert eingesehen haben.

Zur Anonymisierung des Bewerbungsverfahrens gibt es verschiedene Methoden. Jedes Unternehmen sollte sich für die, entsprechend der eigenen Voraussetzungen, am besten geeignetste Methode entscheiden. Dazu muss die Anonymisierung an die Bewerbungsverfahren im Unternehmen angepasst werden. Dies bedarf einer Analyse der bisherigen Rekrutierungspraxis, die Aufschluss über Schwächen und Stärken der Arbeitskräftegewinnung liefern kann und eine passgenaue Auswahl des für das Unternehmen geeigneten anonymen Bewerbungsverfahrens ermöglicht.

Grundsätzlich lassen sich vier Methoden zur Anonymisierung des Bewerbungsverfahrens anwenden:

- Standardisierte Bewerbungsformulare. Hier wird auf sensible Daten verzichtet, die einen Rückschluss auf persönliche Merkmale zulassen. Standardisierte Formulare werden entweder zum Download bereitgestellt oder in Form einer speziell angepassten Online-Maske für die Bewerbenden zugänglich gemacht.
- Blindschalten sensibler Daten. Hierbei werden sensible Daten im bestehenden Onlinebewerbungssystem automatisch blindgeschaltet.
- Übertragen der Bewerbenden-Daten in standardisierte Tabellen. Dazu werden die in den Bewerbungsunterlagen gemachten Angaben nach vorab festgelegten Kriterien durch das Unternehmen in eine standardisierte Tabelle übertragen.
- Schwärzen sensibler Angaben. Dabei werden per Hand oder im PDF-Dokument sensible Angaben, die direkt oder indirekt Rückschlüsse auf die persönlichen Merkmale zulassen, durch das Unternehmen geschwärzt.

Angaben zu Ihrer Person

Geschlecht - freiwillige Angabe (im Hinblick auf § 9 BGlBG (Einerung von Frauen) können Sie Ihr Geschlecht angeben)

Kontaktdaten

Strasse, Hausnummer *

Postleitzahl * Ort * Land

Telefon-/Mobilfunk-Nr. * (tagsüber erreichbar)

E-Mail-Adresse *

Schwerbehinderung - freiwillige Angaben

Im Hinblick auf § 82 SGB IX (Einladung zum Vorstellungsgespräch, bei entsprechender Eignung) und Förderung von Menschen mit einer Behinderung können Sie Ihre Behinderung angeben.

Grad der Behinderung

Sind Sie einem schwerbehinderten Menschen gleichgestellt? (bitte nur angeben bei Odb unter 50)

Insbesondere die Verwendung von standardisierten Bewerbungsformularen erwies sich im Pilotprojekt als überaus praktikable Methode zur Anonymisierung. Da die Bewerbenden hier die Anonymisierung selbst vornehmen, bleibt der zusätzliche Zeitaufwand für die Unternehmen gering. Außerdem hat das Pilotprojekt gezeigt, dass sich anonymisierte Bewerbungsverfahren in kleinen und mittelständischen Unternehmen relativ kurzfristig umsetzen lassen. Im Anschluss an das Pilotprojekt hat die Antidiskriminierungsstelle des Bundes einen Leitfaden für Arbeitgeber_innen herausgegeben, der Unternehmen dabei unterstützen kann, das geeignete anonymisierte Bewerbungsverfahren zu finden.

Welche Vorteile hat das anonymisierte Bewerbungsverfahren für Unternehmen?

Niemand kann es sich mehr leisten, in Zeiten des Fachkräftemangels Bewerbende auszuschließen. Diskriminierungen bei der Auswahl von Bewerbenden schaden sowohl den Unternehmen selbst als natürlich auch den Bewerber_innen. Unternehmen verzichten durch diskriminierende Auswahlprozesse unwissentlich darauf, einen höheren Gewinn zu erzielen. Qualifizierte Bewerbende werden bereits im Vorfeld aufgrund bestimmter persönlicher Merkmale nicht berücksichtigt und es wird nicht diejenige Person eingestellt, die die besten Qualifikationen hat. Und auch die Arbeitnehmer_innen erhalten nicht den Job, für den sie am besten geeignet wären.

Anonymisierte Bewerbungsverfahren stellen einen Weg dar, um für beide Seiten – Bewerbende und Unternehmen – eine win-win-Situation zu schaffen. Unternehmen muss klar sein, dass sie durch anonymisierte Bewerbungsverfahren eine viel größere Auswahl an qualifizierten Bewerbenden haben, aus denen sie zukünftige Arbeitskräfte rekrutieren können, von denen einige auf dem herkömmlichen Weg bereits mit einem Blick auf persönliche Merkmale aussortiert worden wären.

Ein weiterer Punkt kommt hinzu: Anonymisierte Bewerbungsverfahren erlauben zielgenaue Abfragen – und sind deshalb insgesamt deutlich effektiver als klassische Bewerbungsverfahren:

„Ich spare durch das neue Verfahren eine Menge Zeit. Wenn man alle personenbezogenen Angaben der Bewerbenden hat, geht im Kopf schon eine Menge ab. Nun konzentriere ich mich auf das Wesentliche – die Qualifikationen – und kann die Bewerbungen durch die Standardisierung besser und schneller miteinander vergleichen.“⁴¹

Durch die Beschränkung auf die tatsächlich relevanten Qualifikationen erfahren die Unternehmen die Informationen, die sie wirklich brauchen, das entlastet sie von all dem Ballast, den eine konventionelle Bewerbung mit sich bringt.

Darüber hinaus hat das Pilotprojekt gezeigt, dass Unternehmen anonymisierte Bewerbungsverfahren als Möglichkeit sehen, rechtskonform mit Blick auf das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) (http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Wegweiser/agg_wegweiser_erlaeuterungen_beispiele.html?nn=4193126) zu handeln. Anonymisierte Bewerbungsverfahren geben die Sicherheit, objektiv und ausschließlich aufgrund von Qualifikationen eine Einladung zum Vorstellungsgespräch auszusprechen.

Durch die Umstellung auf anonymisierte Bewerbungsverfahren können Unternehmen sich in der Öffentlichkeit überdies als offene Arbeitgeber_innen präsentieren. Sie zeigen damit, dass das Unternehmen eine möglichst objektive Bewerbendenauswahl anstrebt. Das dadurch entstehende positive Image kann neue Bewerbendengruppen erschließen und zu einem positiven „Employer-Branding“ führen:

„Durch die Einführung anonymisierter Bewerbungsverfahren richtete sich so viel öffentliche Aufmerksamkeit auf uns, mit der wir gar nicht gerechnet hatten. Wir konnten uns als offener und toleranter Arbeitgeber präsentieren und glauben, damit langfristig auch einen Wettbewerbsvorteil im Kampf um Fachkräfte zu erzielen.“⁴²

Das Pilotprojekt hat darüber hinaus gezeigt, dass Bewerber_innen anonymisierte Bewerbungsverfahren positiv bewerten. Eine Mehrheit von 48 Prozent bevorzugte das anonymisierte Bewerbungsverfahren.

Weitere Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt

Anonymisierte Bewerbungsverfahren stellen einen Aspekt für das Diversity Management von Unternehmen dar. Ein weiterer Aspekt können positive Maßnahmen (http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Experten/Expertise_Positive_Ma%C3%9Fnahmen.pdf?__blob=publicationFile) sein. Wie können solche Maßnahmen als Baustein zur Förderung von Vielfalt in KMU aussehen?

Positive Maßnahmen lassen sich mit anonymisierten Bewerbungsverfahren kombinieren. Um strukturellen Ungleichheiten entgegenzuwirken, können auch hier



Menschen aufgrund des Geschlechts, der ethnischen Herkunft oder anderer, unterrepräsentierter Merkmale bevorzugt eingestellt werden, wenn diese im Sinne der positiven Maßnahmen des § 5 AGG gefördert werden. Das kann über eine einfache Abfrage im Bewerbungsformular geschehen.

Es gibt weitere, teilweise einfach umzusetzende Schritte, die sich positiv auf das Betriebsklima und für die Kundenkontakte auswirken können und zeigen, dass ein Unternehmen allen Menschen gegenüber Wertschätzung und Respekt entgegenbringt.

Zunächst ist es wichtig, das Thema greifbar zu machen: Die Identifikation von Schlüsselpersonen im Betrieb, die das Thema überzeugend umsetzen und Vertrauen aufbauen, sollte der erste Schritt sein. Diversity braucht einen langen Atem und Personen, die dahinter stehen. Und: Ein Austausch über Diversity mit anderen Unternehmen hilft, Probleme zu identifizieren und liefert Vorbilder.

Die bewusste Entscheidung für eine Diversity-orientierte Unternehmenskultur kann zur Förderung von Vielfalt in KMU beitragen. Hierbei ist es insbesondere hilfreich, die Ideen der Mitarbeitenden des Unterneh-

mens mit einzubeziehen: Welche Vorschläge haben die Kolleg_innen selbst, die bereits zur Vielfalt in Ihrem Unternehmen beitragen? Wo können Sie durch Maßnahmen wie flexible Arbeitszeiten für mehr Zufriedenheit sorgen? Welche älteren Mitarbeitenden oder Teilzeitkräfte könnten Sie mit Fortbildungen fördern und motivieren? Eine diversity-orientierte Unternehmenskultur sollte (kulturelle) Vielfalt im Unternehmen sichtbar machen und wertschätzen. Trotz der dadurch deutlich werdenden Differenzen sollten jedoch auch die Gemeinsamkeiten und das Zusammenspiel innerhalb des Unternehmens betrachtet werden. Mitarbeitende müssen in ihrer Individualität gesehen und ernstgenommen werden, jedoch ohne sie auf bestimmte Merkmale zu reduzieren.

Ein weiterer Schritt zur Erweiterung der Bewerbendengruppen und damit zur Förderung der Vielfalt im Unternehmen kann ein kritischer Blick auf die Stellenaussagen darstellen: Sind zum Beispiel perfekte Deutschkenntnisse tatsächlich immer notwendig? Durch bestimmte Formulierungen in Stellenaussagen kann Vielfalt bereits aktiv gefördert werden: „Wir freuen uns besonders über Bewerbungen von Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund und Menschen mit Behinderung“. Weiter kann in Stellenaussagen bewusst

für die eigene Diversity-Kompetenz geworben werden, etwa durch den Verweis auf barrierefreie Arbeitsplätze, auf flexible Arbeitszeitmodelle zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern oder auf interkulturelle Schulungen für Mitarbeiter_innen.

Ein zentraler Punkt ist außerdem der aktive Einsatz gegen Diskriminierungen im Unternehmen. Denn der Kampf gegen Ungleichbehandlung und Diversity gehören untrennbar zusammen. Wer die Probleme diskriminierter Mitarbeiter_innen ernst nimmt, sichert sich eine vielfältige – und motivierte – Belegschaft. Umgekehrt bedeutet das: Wenn kein wirklicher Schutz vor Diskriminierungen im Unternehmen geboten wird, dann nützen die besten Diversity-Strategien nichts. Hier können die Einrichtung eines anonymen Beschwerdemanagements, die Verbreitung von Wissen über Handlungsstrategien für Betroffene oder das Angebot einer Streitschlichtstelle einen Beitrag zur nachhaltigen Förderung von Vielfalt und zum Abbau von Diskriminierungen leisten.

Es reicht auch nicht, wenn Diversity und der Einsatz gegen Diskriminierung nur auf dem Papier stehen. Oder wenn Mitarbeiter_innen einmalig zu einer Diversity-Schulung geschickt werden, ohne dass sich das Unternehmen dafür einsetzt, dass die Erkenntnisse aus einem solchen Training auch umgesetzt und gelebt werden.

Über allem stehen muss deshalb ein Kultur- und Bewusstseinswandel des Unternehmens. Steht einmal fest, dass eine vielfältige Belegschaft in jeder Hinsicht erstrebenswert ist, ergeben sich viele Maßnahmen fast von allein. Bis Diversity in allen Köpfen und Herzen verankert ist, braucht es allerdings Zeit. Die lohnt es sich zu nehmen.

Grundsätzlich gilt: Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt sollten aus eigener Überzeugung des Unternehmens geschehen. Das gilt auch für anonymisierte Bewerbungsverfahren. Denn nur, wenn das Unternehmen hinter den Maßnahmen steht, kann ein Klima entstehen, in dem sich alle Mitarbeiter_innen mit ihrer individuellen Vielfalt und ihren Stärken einbringen können.

Vielfalt heißt Gewinn. Für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Für den kreativen Output. Und für das Betriebsklima. Es ist nicht nur fair, darauf hinzuwirken. Sondern es zahlt sich aus.

Website der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) (http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/Home/home_node.html)

Literatur:

- Cedie, E. und F. Foronie (2008): Discrimination in Access to Employment on Grounds of Foreign Origin in France. International Migration Papers 85E, ILO International Migration Programme.

Informationsmaterialien zu anonymisierten Bewerbungen und positiven Maßnahmen der Antidiskriminierungsstelle des Bundes zur Förderung von Vielfalt:

- Leitfaden für Arbeitgeber_innen: Anonymisierte Bewerbungsverfahren. http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AnonymBewerbung/Leitfaden-anonymisierte-bewerbungsverfahren.pdf?__blob=publicationFile
- Abschlussbericht des Pilotprojekts: Anonymisierte Bewerbungsverfahren. http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AnonymBewerbung/Abschlussbericht-anonymisierte-bewerbungsverfahren-20120417.pdf?__blob=publicationFile
- Für Chancengleichheit im Bildungsbereich und im Arbeitsleben. Beispiele für gute Praxis. http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Broschuere_Fuer_Chancengleichheit_im_Bildungsbereich_und_im_Arbeitsleben.pdf?__blob=publicationFile
- Expertise „Positive Maßnahmen zur Verhinderung oder zum Ausgleich bestehender Nachteile im Sinne des § 5 AGG“. http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Expertisen/Expertise_Positive_Ma%C3%9Fnahmen.pdf?__blob=publicationFile

Endnoten:

¹ Personalverantwortlicher im Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbungsverfahren“ (Abschlussbericht 2012:13).

² Personalverantwortliche im Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbungsverfahren“ (Abschlussbericht 2012:18).

„Kult“ um deutsche Sprachkenntnisse? Wie viel Deutsch braucht man für den Beruf?

Rita Leinecke

Rita Leinecke ist Dipl. Medienwirtin und Mitarbeiterin der passage gGmbH – gemeinnützige Gesellschaft für Arbeit und Integration. In der IQ-Fachstelle Berufsbezogenes Deutsch arbeitet sie zum Schwerpunkt Betriebliche Bildung. Sie ist Erwachsenenbildnerin und Betriebsberaterin.



In den Medien wird immer wieder über vermeintlich unzureichende Sprachkenntnisse von Zugewanderten diskutiert. Derzeit stehen insbesondere Ärzt_innen aus dem Ausland im Fokus. Es werden strengere bundeseinheitliche Sprachtests für Mediziner_innen gefordert, an deren Bestehen die Berufszulassung gekoppelt ist. Auch für Pflegekräfte und andere akademische Heilberufe, für die man in Deutschland eine Zulassung braucht, ist der Nachweis eines bestimmten Sprachniveaus zur Erteilung der Berufserlaubnis vorgesehen.

Begründet wird die Forderung nach Tests damit, dass sowohl Patient_innen als auch die Mediziner_innen und Pflegekräfte selbst vor Behandlungsfehlern durch Missverständnisse geschützt werden sollen. Dieses Argument ist unbestritten. Fraglich sind Mittel und Wege, mit denen das am besten erreicht werden kann.

Auch in anderen Branchen stellt sich die Frage, wieviel Deutschkenntnisse zur Ausübung eines Berufs nötig und wünschenswert sind. Im Kontext der Integration von Migrant_innen in den Arbeitsmarkt ist es sinnvoll, einen Blick auf die Zusammenhänge zwischen Diversity Management, Qualifizierung und Sprache zu werfen.

„In der heutigen Arbeitswelt, so machen die Ergebnisse deutlich, sind sprachlich-kommunikative Kompetenzen konstitutiver Bestandteil beruflicher Handlungskompetenz für alle Mitarbeitenden auf allen hierarchischen Ebenen geworden. [...] Obwohl der Sprache eine zentrale Rolle für den Erhalt des sozialen Gefüges im Betrieb zugeschrieben wird, werden die gestiegenen sprachlich-kommunikativen Anforderungen oft Instrument der Exklusion und Diskriminierung Arbeitssuchender und Beschäftigter mit geringen kommunikativen Kompetenzen.“¹

Diversity Management, bezogen auf die Arbeitswelt als eine Strategie, die die Verschiedenheit der Beschäftigten als positives Merkmal wahrnimmt, sie gezielt berücksichtigt, fördert und nutzt, verfolgt in Teilen ähnliche Ziele wie Qualifizierungsansätze in der Personal- und Organisationsentwicklung, die auch die sprachliche Dimension umfassen. Um sich zu verstehen und sich auszutauschen, um wahrzunehmen, was gemeinsam und was verschieden in Bezug auf Einstellungen zu beruflichen Fragen, Fachpraxis und professionellem Selbstverständnis ist, braucht man eine gemeinsame Sprache. Eine positive Grundhaltung gegenüber Vielfalt ist eine Voraussetzung für einen wertschätzenden Umgang miteinander. Als gelebte Praxis braucht gegenseitiges Interesse aneinander den sprachlichen Austausch.

Mit einer *gemeinsamen Sprache* ist nicht nur gemeint, Wörter zu kennen und damit Sätze bilden zu können. Oft sind es auch die dahinter liegenden Konzepte, die unterschiedlich sein können. Wenn beispielsweise eine Spanierin sagt, sie sei Krankenschwester, liegt dahinter ein anderes berufliches Selbstverständnis als bei einer deutschen Krankenschwester. In Spanien ausgebildete „enfermeras“ verstehen sich als Assistentinnen der Ärzt_innen und haben vor allem die medizinische Versorgung der Patientinnen und Patienten im Blick. Die körpernahe Pflege gehört in Spanien und in weiteren Ländern mit einer akademischen Krankenpflegeausbildung i.d.R. nicht zur beruflichen Tätigkeit, während sie in Deutschland ein wesentlicher Aspekt des Berufsbildes ist.

Neben der Auffassung der beruflichen Rolle und dem Verständnis fachlicher Inhalte, hängt gelingende Kommunikation am Arbeitsplatz auch vom Verhältnis zu Geschlechter- und Familienrollen, vom Verständnis von Autorität und Selbstständigkeit, Höflichkeit, Direktheit und Umgang mit Kritik in der Kommunikation mit Kolleg_innen und Patient_innen, der Verortung zwischen Individualismus und Kollektivismus bis hin zu Einstellungen zu Raum und Zeit ab² – und im hohen Maße davon, inwieweit Unterschiede, Missverständnisse und Konflikte bewusst gemacht und thematisiert werden. In manchen Branchen gibt es zwar Vorgaben und Richtlinien für die Kommunikation mit Kund_innen, Patient_innen usw. In vielen Unternehmen und Organisationen jedoch bleiben Regeln, Gepflogenheiten

ten und Erwartungen, die es zu verstehen und anzuwenden gilt, unausgesprochen. Eine Verständigung darüber, was genau z.B. mit „seien Sie freundlich zu Patienten!“ oder „wir erwarten von unseren Mitarbeiter_innen selbständiges Handeln“ gemeint ist, ist idealerweise ein Aushandlungsprozess. Entscheidend ist, ob man sich auf einen pragmatischen Umgang am Arbeitsplatz, also eine Art „Betriebskultur“ und „Arbeitsprache“ einigen kann, und hängt damit auch von der Bereitschaft der Arbeitskolleg_innen ab, die o.a. Aspekte zu reflektieren und zu kommunizieren.

Darüber hinaus ist die Entwicklung fachsprachlicher Kompetenzen für die Herausbildung einer beruflichen Fachidentität wichtig: „Man wird Expertin oder Experte in einem Fach dadurch, dass man die fachspezifischen Gegenstände und Sachverhalte mit fachspezifischem Erkenntnisziel mit fachspezifischen Methoden in den Blick nimmt – und dies tut man ganz wesentlich mithilfe von Sprache.“³ Für zugewanderte Fachkräfte kann ihre Migration einen Bruch darstellen: ihre Bildungs- und Berufsbiografie wird von der begleitenden Sprachentwicklung entkoppelt. Wer im Erwachsenenalter migriert und nicht schon vorher die Sprache des Ziellandes gelernt hat, hat selten die Zeit die einzelnen Entwicklungsschritte vom Sprechen über konkrete Dinge zum Ausdrücken abstrakter Ideen und dem Umgang mit verschiedenen Textsorten nacheinander zu durchlaufen. Problematisch wird es da, wo die Beurteilung fachlicher Kompetenz daran gemessen wird, wie gut jemand Deutsch spricht und schreibt.

Ebenso ist für den Zugang und die erfolgreiche Teilnahme an beruflicher Qualifizierung und Weiterbildung in einem deutschen Arbeitsumfeld ein hohes Deutschniveau nötig. In Deutschland werden Fachwissen und berufliche Kompetenzen i.d.R. in einer sehr verdichteten, komplexen Art und Weise mit anspruchsvollen grammatikalischen Formen vermittelt. Hinzu kommt, dass Wörter der Alltagssprache im beruflichen Zusammenhang eine andere fachliche Bedeutung bekommen können, z.B. der Körner in der Metallverarbeitung (zum Markieren eines Punktes auf Metall) oder das Adjektiv laut, das in Fachtexten als Kennzeichnung einer Informationsquelle genutzt wird (laut Statistischem Bundesamt ...) usw.⁴ Es gibt nur wenige Qualifizierungsangebote, in denen Fach- und Sprachlernen integriert werden.

Herausforderungen

Wenn in einem Unternehmen Internationalität und Diversity positiv gelebt werden sollen, dann müssen alle Mitarbeiter_innen die Chance haben, sich weiterzuentwickeln. Dazu ist erforderlich, dass auch sprachliche Barrieren und Diskriminierungen im Betrieb

abgebaut werden. In Berufen, in denen das Verstehen und Verstanden werden essentiell ist, wie z.B. der Medizin, sollte es darum gehen, Strukturen zu schaffen, damit die dafür notwendigen sprachlichen Fertigkeiten am Arbeitsplatz gelernt und trainiert werden können. Die gezielte Förderung sprachlicher Kompetenzen gehört dementsprechend zur Weiterentwicklung der beruflichen Handlungskompetenz. Dies kann in einem (sprach)lernförderlichen Arbeitsumfeld geschehen, und in vielen Unternehmen wird es intuitiv oder systematisch praktiziert:

- durch regelmäßigen kollegialen Austausch, Teambesprechungen, eine Feedbackkultur;
- durch Verknüpfung von Fachlichem mit Sprachlichem, z.B. in Qualitätszirkeln und Unterweisungen;
- mithilfe betrieblicher Mentor_innen oder Sprachpat_innen, die auf der Basis ihres muttersprachlichen Wissens oder ihres eigenen Spracherwerbs die noch Lernenden unterstützen;
- indem Muttersprachler_innen ihr Sprachverhalten reflektieren und anpassen (um verstanden zu werden, sprachlich nicht zu überfordern und ggf. sprachliches Vorbild sein zu können);
- durch das Angebot betrieblicher Sprachkurse und Sprachcoaching mit ausgebildeten Deutsch-als-Zweitsprache-Lehrkräften;
- durch die systematische Einarbeitung neuer Mitarbeiter_innen;
- durch Personalentwicklungsgespräche;
- indem betriebliche Dokumente übersichtlich gestaltet, Glossare und Lernmaterialien zur Einarbeitung bereitgestellt und Mitarbeiter_innen im Gebrauch angeleitet werden – auch zur Vorbereitung oder Fortführung einer Weiterbildung;
- indem Vorgesetzte und Kolleg_innen für das Thema „Lernen und Arbeiten in einer Fremdsprache/Zweitsprache“ sensibilisiert werden.

An Arbeitsplätzen, an denen oft enormer Stress und Zeitdruck herrscht, lässt sich vieles davon nur bedingt realisieren. Auch sehen viele Arbeitgeber_innen es nicht als ihre Aufgabe an, zur sprachlichen Entwicklung ihrer Belegschaft beizutragen. Manchmal fehlt ihnen aber auch schlicht das Wissen, was sie tun könnten. Ebenso gibt es eine Vielzahl von Arbeitsplätzen, an denen wenig kommuniziert wird, z.B. im Reinigungsgewerbe oder in der industriellen Produktion. An diesen Arbeitsplätzen ist es relativ schwer, kommunikative Kompetenzen auszubauen. Nichtsdestoweniger erwarten auch bei solchen Beschäftigungsverhältnissen Vorgesetzte von den Mitarbeiter_innen, sich im Laufe der Zeit sprachlich zu entwickeln. Denn wenn sie kommunizieren müssen, wie z.B. bei Störungsmeldungen oder in Qualitätsaudits, dann soll dieses möglichst verständlich auf Deutsch geschehen.

Ob es gelingt, einen förderlichen Umgang mit den sprachlichen Aspekten von Diversity in Unternehmen zu finden, hängt letztendlich von den Arbeitsbedingungen und dem Arbeitsumfeld ab.

Mehrsprachigkeit im Betrieb

„Ein indischer Autor, den ich einmal in Berlin als Stipendiat traf, fragte mich: Warum fürchten die Deutschen sich so vor der Mehrsprachigkeit? In Indien wechseln wir am Tag zwischen fünf Sprachen. Wir kaufen die Brötchen in einer, die Zeitung in der anderen Sprache. Die Bücher lesen und schreiben wir wieder in einer anderen Sprache. Wovor fürchtet ihr euch? Und ich konnte nichts Besseres darauf antworten als das: Vor der Vielfalt. Sie zeugt vom eigenen Verschwinden. Sie macht aus einem selbstverständlichen Absoluten ein nur noch relatives Ganzes. Eines von vielen.“⁴⁵

In Betrieben wird mit Mehrsprachigkeit der Mitarbeiter_innen sehr unterschiedlich umgegangen: in einigen Unternehmen gibt es Anweisungen, während der Arbeit ausschließlich Deutsch zu sprechen, in anderen Betrieben ist das Kommunizieren in verschiedenen Sprachen erwünscht, z.B. beim Bedienen von Kund_innen. Die Gründe für eine Anweisung im Betrieb, nur in Deutsch zu kommunizieren sind vielfältig und reichen von Befürchtungen eines negativen Images bei deutschsprachigen Kund_innen über das rücksichtsvolle Bestreben, niemanden auszuschließen, bis zum Wunsch nach Kontrolle über das, was während der Arbeit gesprochen wird.

In Deutsch mündlich und schriftlich kompetent zu sein, bedeutet im Beruf handlungsfähig zu sein. „Kult“ mit der deutschen Sprache wird dort betrieben, wo berufliche Leistungsfähigkeit und vollwertige Arbeitskraft unnötigerweise mit perfekten deutschen Sprachfertigkeiten gleichgesetzt werden.

Wie Erwachsene am Arbeitsplatz am besten Deutsch Lernen und ihre kommunikativen Kompetenzen ausbauen können, muss noch erforscht werden. Man kann aber davon ausgehen, dass mehrere Sprachen zu sprechen kein Hindernis für das Erlernen einer weiteren Sprache ist. Wenn wichtige Unterlagen wie z.B. der Arbeitsvertrag und Sicherheitsunterweisungen zweibzw. mehrsprachig vorliegen, zeigt ein Unternehmen seine Bereitschaft, internationalen Beschäftigten in diesen Dingen ein Stück Sicherheit zu geben.

Diversity Management bezogen auf Sprache am Arbeitsplatz kann heißen, unnötige sprachliche Barrieren abzubauen, gelassen mit Mehrsprachigkeit umzugehen und die Handlungskompetenz in der

Zweitsprache Deutsch zu fördern ohne einen Kult um das „Beherrschen“ der deutschen Sprache zu machen.

Website der IQ-Fachstelle Berufsbezogenes Deutsch (<http://www.deutsch-am-arbeitsplatz.de/>)

Literatur:

(Die Publikationen können Sie hier <http://www.deutsch-am-arbeitsplatz.de/publikationen.html> als pdf herunterladen)

- Sprachsensibel beraten – Praktische Tipps für Beraterinnen und Berater (2014)
- Berufsbezogene Sprachkompetenz feststellen, fördern & zertifizieren. Dokumentation des Fachtags am 28. November 2013 in Hamburg (2014)
- Sprachbedarfsermittlung im berufsbezogenen Unterricht Deutsch als Zweitsprache. Ein Leitfaden für die Praxis. Jens Weissenberg (2012)
- Deutsch und Basisqualifizierung im Betrieb. Dokumentation des Fachtags. Rita Leinecke, Andrea Snippe, Canan Yildirim u.a. (2012)
- Was will diese Frage von mir? Im Spannungsfeld von fachlicher Qualifizierung und Deutsch als Zweitsprache: Eine Prüfungsvorbereitung für Werftschweißer. Andrea Snippe (2011)
- Wir würden jetzt vieles anders machen... Den Gelingensbedingungen auf der Spur: Stolpersteine und Schlüsselfaktoren im Prozessverlauf einer innerbetrieblichen Weiterbildung. Andrea Snippe (2012)
- Qualitätskriterien interaktiv. Iris Beckmann-Schulz. Bettina Kleiner (2011)
- „Jetzt habe ich das verstanden!“ – Innerbetriebliche Weiterbildung Deutsch am Arbeitsplatz in einem norddeutschen Produktionsbetrieb. Tatiana La Mura Flores, Arne Kops (2007)

Die IQ-Fachstelle Berufsbezogenes Deutsch bietet neben anderen Aufgabenbereichen Betrieben und Bildungsdienstleistern Beratung und Unterstützung bei der Planung und Umsetzung innerbetrieblicher Weiterbildungsangebote Deutsch als Zweitsprache am Arbeitsplatz an. In Norddeutschland kann die Fachstelle ein Pilotprojekt in einem Betrieb entwickeln und durchführen.

Betriebe sollen stärker als Partner in den Regionen gewonnen werden. So stehen in den Landesnetzwerken Ansprechpartner bereit, Unternehmen für innerbetriebliche Sprachförderung zu sensibilisieren, zu beraten und bei der Umsetzung zu unterstützen. Gegebenenfalls können Kontakte zu Kursanbietern oder



Lehrkräften hergestellt werden. Auf der Seite www.deutsch-am-arbeitsplatz.de finden Unternehmen außerdem Tipps, was sie selbst tun können, um die Bedingungen zum Deutschlernen zu verbessern.

Die anderen Handlungsfelder der Fachstelle Berufsbezogenes Deutsch lassen sich unter folgenden Stichwor-

ten zusammenfassen: Dialog zwischen Wirtschaft, Politik, Arbeitsverwaltung, Förderung von Wissenschaft und Weiterbildung, Qualitätssicherung durch Fortbildungen für DaZ-Lehrkräfte, Weiterentwicklung von Qualitätskriterien für den berufsbezogenen Deutschunterricht sowie Entwicklung von Konzepten wie Integriertes Fach- und Sprachlernen.

Endnoten:

- ¹ Grünhage-Monette, Matilde (2010): Studiengruppe „Deutsch am Arbeitsplatz (DaA) – Untersuchung zur Kommunikation im Betrieb als Grundlage einer organisationsbezogenen Zweitsprachförderung“. http://www.deutsch-am-arbeitsplatz.de/die_projekt.html
- ² Vgl. Roche, Jörg (2014): Sprache und Beruf. Zur Frage der Deutschkenntnisse in medizinischen Berufen. Bayerisches Ärzteblatt 6/2014, S. 316. http://www.deutsch-am-arbeitsplatz.de/fileadmin/user_upload/PDF/BLAEK_Professor_Roche_Sprache_und_Beruf.pdf
- ³ Janich, Nina (2012): Fachsprache, Fachidentität und Verständigungskompetenz – zu einem spannungsreichen Verhältnis. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 2/2012 Sprache und Beruf. BIBB, S. 10ff.
- ⁴ Vgl. Ohm, Udo (2014): Ohne sprachliche Qualifizierung keine berufliche Qualifizierung. Zum konstitutiven Verhältnis zwischen Aneignung von Fachwissen bzw. beruflicher Handlungskompetenz und Sprachentwicklung. DaZ 1/2014, S. 7-19.
- ⁵ Marinic, Jagoda (2013): „Give me a German Word for White Supremacy“. In: Neue deutsche Medienmacher: Dokumentation des Workshops „Neue Begriffe für die Einwanderungsgesellschaft“ am 29. und 30. April 2013 in Nürnberg.

Gute Praxis in IQ

Das bundesweite Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ arbeitet seit 2005 daran, die Arbeitsmarktsituation von Menschen mit Migrationshintergrund zu verbessern. Hierzu wirken verschiedene Arbeitsmarktakteure (Jobcenter, Arbeitsagenturen, Beratungseinrichtungen, etc.) sowohl bundesweit als auch auf lokaler Ebene in den 16 Landesnetzwerken zusammen, um Zugangsbarrieren abzubauen, Gleichstellungsstrategien zu implementieren und durch Beratungs- und Qualifizierungskonzepte zu unterstützen.

Es hat sich gezeigt, dass gerade kleine und mittlere Unternehmen, einerseits von den Fachkräfteengpässen besonders betroffen sind und andererseits bei der Anwerbung und Einbindung von Fachkräften mit Migrationshintergrund im Vergleich zu Großunternehmen sehr zurückhaltend sind.

Das IQ Netzwerk bietet verschiedene Programme an, um potentielle Kandidat_innen und Unternehmen zusammenzubringen, um Barrieren abzubauen und um eine tragfähige Einbindung zu unterstützen.

Gute Praxis in IQ – Hamburg, das Tor zur Welt

Einleitung

Die Frage, wie man insbesondere KMU dafür gewinnen kann, neue Zielgruppen bei der Personalrekrutierung in den Blick zu nehmen, beschäftigt viele Kammern und Träger der Arbeitsmarktpolitik seit langer Zeit. Aufgrund der sich verschärfenden demografischen Situation und einer wachsenden Zuwanderung rückt insbesondere die Öffnung der Unternehmen für Menschen mit Migrationshintergrund und internationale Fachkräfte in den Unternehmen mehr in den Fokus.

In diesem Beitrag möchte ich den Fragen nachgehen, was ein Verbund wie das IQ Netzwerk Hamburg – NOBI leisten kann, um europäische oder internationale Fachkräfte für einen regionalen Arbeitsmarkt zu gewinnen, was berücksichtigt werden muss, wo besondere Herausforderungen liegen und durch welche Strategien diese bewältigt werden können.

Das IQ Landesnetzwerk Hamburg – NOBI arbeitet seit 2009 unter der Trägerschaft der Handwerkskammer (HWK) Hamburg. Die Zusammenarbeit mit dem Förderprogramm IQ ging die HWK Hamburg bewusst ein. Rückblickend ist das ein großer Gewinn, weil sich über NOBI und die Expertise des Förderprogramms IQ ein intensiver und vertrauensvoller Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen der Handwerkskammer, den ehrenamtlichen Vertretern des Hamburger Handwerks sowie zahlreichen Unternehmerinnen und Unternehmern etabliert hat.

Das Ziel, die KMU im Hamburger Handwerk sowie über den Projektpartner ASM e.V. auch in der Industrie und im Handel für neue internationale Fachkräfte und Menschen mit Migrationshintergrund zu gewinnen, steht seit Beginn im Fokus der Aktivitäten.

Beispiel: IQ Netzwerk Hamburg – NOBI an der Handwerkskammer Hamburg

Am Beispiel der Handwerkskammer Hamburg möchte ich verdeutlichen, wie es praktisch gelingen kann. Hamburg ist ein sehr vielfältiges Bundesland, dessen Bevölkerung sich durch Demografie, Zuwanderung und Migration in den nächsten Jahren sehr verändern wird. Da bereits heute mehr als 50% der Kinder in den ersten Klassen Hamburgs einen Migrationshintergrund haben, hat die HWK Hamburg im Rahmen von NOBI 2012-2013 eine Potentialanalyse zu den Chancen und Hindernissen von Menschen mit Migrationshintergrund im Hamburger Handwerk durchgeführt.



Gesine Keßler-Mohr

Gesine Keßler-Mohr, Studium der Kommunikationswissenschaften und Skandinavistik, seit 2009 Leitung des Arbeitsbereichs Handwerk und Integration sowie des IQ Netzwerks Hamburg – NOBI bei der Handwerkskammer Hamburg, Arbeitsschwerpunkte sind Arbeitsmarkt, Internationalisierung, Demografie, Fachkräftesicherung, Migration, EU-Politik und Nordeuropa.

Neben vielen interessanten Ergebnissen von den 25 qualitativen Interviews mit Vertretenden aller Ebenen des Handwerks sowie einer Betriebsbefragung (N = 280 Betriebe) zeigt die Untersuchung, dass sich die Vielfalt in Hamburg mittlerweile auch in den Mitgliedsunternehmen der Handwerkskammer Hamburg widerspiegelt:

- 25% der über 15.400 HH Handwerksbetriebe haben mind. eine/n Betriebsinhaber/in mit ausländischem Pass (80% von ihnen sind im zulassungsfreien Bereich eingetragen);
- Anteil von Auszubildenden im HH Handwerk mit einem ausländischen Pass liegt bei 11%, mit Migrationshintergrund bei fast 30%;
- Anteil von TN mit einem ausländischen Pass an den Meisterkursen liegt bei 0,9%;
- Nur wenige der Betriebsinhaber mit Migrationshintergrund im Handwerk sind Innungsmitglieder oder engagieren sich ehrenamtlich.

Parallel dazu hat eine Sonderumfrage der HWK Hamburg zu Standortbedingungen des Hamburger Handwerks im März 2011 ergeben, dass zwei Drittel der Handwerksbetriebe bereits heute oder in 5 Jahren mit einem Fachkräftemangel rechnen.

Im Ergebnis fanden aber nur wenig gezielte Aktivitäten seitens der KMU statt, um die Potenziale der Zielgruppe Menschen mit Migrationshintergrund und internationale Fachkräfte zu erschließen.

Die Vielfalt bei den Mitgliedsunternehmen geht mit unterschiedlichen Bedürfnissen einher, die vielfältiger Ansätze seitens der HWK bedürfen. Um dies leisten zu können und Unternehmen gleichzeitig interkulturell zu öffnen, hat man sich in Hamburg bewusst für die Kooperation mit dem Förderprogramm IQ entschieden. Zu den Aktivitäten zählen:

- Verankerung der Gewinnung von Menschen mit Mi-

grationshintergrund und Zuwanderinnen und Zuwanderer als Fachkräfte in den internen und externen strategischen und politischen Leitlinien der HWK Hamburg, wie z.B. Masterplan Handwerk oder interkulturelle Schulungen im Rahmen der Personalentwicklung für alle Mitarbeitenden der HWK;

- Job-Kontakt – eine Jobbörse für Migrantinnen und Migranten. Stadtweite Platzierung des Themas bei Arbeitgebern und der Zielgruppe;
- Bedarfsgerechte Weiterbildungen im ELBCAMPUS, Kompetenzzentrum der HWK, und Bildungszentren der Innungen;

- Vernetzung mit externen Partnern, Migrantenorganisationen, Unternehmerverbänden von Migrantinnen und Migranten und Gewinnung von Vorbildern;
- Presse- und Gremienarbeit;
- Begleitung und Umsetzung des Förderprogramms „The Job of my life“ zur Gewinnung europäischer Jugendliche für eine Ausbildung im Handwerk.

Konkret bedeutet das z.B. für bedarfsgerechte Weiterbildungen, dass der ELBCAMPUS (Bildungszentrum der HWK), über das NOBI-Teilprojekt „Mission Zukunft – Geh Deinen Weg“ neue Rekrutierungswege entwi-



ckelt und erfolgreich erprobt hat und in Zukunft nutzen wird. Hier kommen so genannte Aktionswochen zum Einsatz. Sie beinhalten ein fünftägiges praktisches Kompetenzfeststellungsverfahren in verschiedenen Berufsfeldern (Metall, Schweißen, Elektro, Gesundheit und Pflege, Energie und Umwelt) unter Einbindung von potenziellen Arbeitgebern (Arbeitgebergespräche am letzten Tag). Dieses Instrument dient a.) als Rekrutierungsweg für Handwerks- und Industrie/Dienstleistungsbetriebe und b.) als Instrument, um Menschen gezielt in Abschlussbezogene Weiterbildungen, Nachqualifizierungen oder Anpassungsqualifizierungen und im Anschluss in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Dem voraus ging die Rückkopplung mit den Arbeitgebern und der Hamburger Arbeitsverwaltung, die ihre Bedarfe benennen – erst dann hat der ELBCAMPUS die entsprechenden Aktionswochen und sich daran anschließende Weiterbildungen entwickelt, wie z.B.

- Vorbereitungskurse zur externen Gesellenprüfung (Bäckereifachverkäufer/in, Gebäudereiniger/in, Friseur/in) in sechs-neun Monaten inkl. Praktikum in einem Handwerksbetrieb und Sprach- und Lernförderung;
- Servicekraft im Gesundheitswesen mit Kennenlernen des Arbeitgebers und Praktikumszusage vor Beginn der Weiterbildung, Sprach- und Lernförderung und Praktikum.

Parallel dazu führen wir mit allen Dozentinnen und Dozenten so genannte Lernkonferenzen durch, um sie zu sensibilisieren und zu schulen, dass immer mehr Teilnehmende an den Weiterbildungen und Fachkursen Deutsch nicht als Muttersprache sprechen.

Für Arbeitgeber mit Migrationshintergrund wurde am ELBCAMPUS ein Ada-Kurs (Ausbildereignungsbechtigung) für Migrantinnen und Migranten mit Sprach- und Lernförderung und Begleitung erprobt und mehrfach durchgeführt.

Beim der Presse- und Gremienarbeit setzen wir auf zwei Ebenen an. Zum einen gibt es seit nunmehr drei Jahren regelmäßige Berichterstattung in den Handwerksmedien für KMU (z.B. NordHandwerk) und Newslettern (Handwerksinfo) über Integrations- und Zuwanderungsthemen. Wir arbeiten hier mit einem Pool von guten Vorbildern mit und ohne Migrationshintergrund und pflegen intensiv Kontakte zu Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern für Presseanfragen oder Veranstaltungen (z.B. Tag des Mittelstands).

Zum anderen findet im Sinne des Top-Down-Prozesses ein regelmäßiger Austausch mit den ehramtlichen Handwerksvertreterinnen und Handwerksvertretern statt, wie z.B. Präsidium, Geschäftsführerrunden mit

Innungen/Obermeistern, jährlicher Workshop der Obermeister, Wirtschafts- und Bildungsausschuss. Hier werden aktuelle Aktivitäten und Planungen vorgestellt und diskutiert sowie über neue Zuwanderungsregelungen, Förderprogramme oder Gesetze, wie z.B. BQFG, informiert.

Beispiel: IQ Netzwerk Hamburg – NOBI bei der Arbeitsgemeinschaft selbstständiger Migranten (ASM) e.V.

Der NOBI-Partner ASM e.V. hat seit vielen Jahren eine institutionelle Kooperation mit der Handelskammer (HK) Hamburg. Das heißt konkret:

- Regelmäßiger Austausch des Geschäftsführers der HK für Bildungspolitik und der Geschäftsführerin von ASM e.V.;
- Vertreter der HK Hamburg im Vorstand von ASM e.V.
- Gründungsberater von ASM e.V. berät im Servicecenter der HK Hamburg und pflegt Kontakte zu KMU;
- ASM e.V. bekommt Zugänge zu Mitgliedsbetrieben der HK und kann in Arbeitsgruppen und Gremien die Themen platzieren;
- Einmal pro Jahr Organisation einer Großveranstaltung für KMU in der HK: Ausbildung, Fördermöglichkeiten, Gründung, Strukturen, Kennenlernen, Austausch;
- Gemeinsame Pressearbeit und Einbezug der Kontakte zu KMU.

Schlussgedanken

Zusammenfassend kann man festhalten, dass wir davon überzeugt sind, dass diese Wege erfolgreich sind, weil 1.) das Förderprogramm IQ die Rahmenbedingungen und fachliche Expertise bietet, 2.) die NOBI-Teilprojekte institutionell bei den Kammern angebunden sind und 3.) ganz konkrete Aktivitäten der NOBI-Projekte den Nutzen für die KMU direkt aufzeigen, indem sie z.B. neues Personal rekrutieren können. Dieses Vorgehen ist in eine langfristige Top-Down-Strategie der Kammern eingebunden, um mit festen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern Vertrauen aufzubauen. Zudem zeigt sich, dass insbesondere KMU zumeist sehr spezifische Fragen und Probleme generell und auch in Bezug auf das Thema Diversität haben. Es ist wichtig, sie genau dort abzuholen und die Anliegen mit betriebswirtschaftlichem Nutzen zu verbinden und darzustellen. Die Zugänge und die Öffnung der KMU werden erleichtert, wenn man kontinuierlich mit Vorbildern arbeitet und sie in Gremien, Veranstaltungen oder Veröffentlichungen einbindet.

Website des IQ Landesnetzwerks Hamburg-NOBI (<http://www.nobi-nord.de/>)

Berufliche Anerkennung in den HWKn am Beispiel Mannheim

Sandra Taubert

Studium der Touristik in Heidelberg mit darauffolgendem mehrjährigem Arbeitsaufenthalt im Ausland. Nach dem Abschluss des Studiums der Soziologie an der Universität Mannheim kam Frau Taubert über Projekte in der beruflichen Bildung zur Handwerkskammer Mannheim Rhein-Neckar-Odenwald. Hier koordiniert sie das Projekt „Anpassungsqualifizierung“ des IQ Netzwerks.



Qualifizierungsbedarfserhebung der Teilnehmenden

Die Qualifizierungsbedarfserhebung der Teilnehmenden kann auf zwei verschiedene Arten erfolgen. Für Teilnehmende mit entsprechenden Kenntnissen und Nachweisen ist das BQFG-Verfahren von Vorteil. Steht der Bescheid fest, dann wird anhand von einem Abgleich mit dem Ausbildungsrahmenplan und bei Bedarf nach Rücksprache mit einem entsprechenden Experten des jeweiligen Gewerks ein Qualifizierungsplan erstellt. Dieser enthält genaue Angaben welche Inhalte und über was für eine Dauer qualifiziert werden muss. Nach Fertigstellung des Qualifizierungsplans erfolgt wiederum eine Prüfung durch die anerkennende Stelle ob die Inhalte der Qualifizierung für den Antragssteller zu einer vollen Gleichwertigkeit führen. Dementsprechend muss der freigegebene Qualifizierungsplan in den Vertrag zwischen Betrieb und zu Qualifizierenden aufgenommen werden. Dies geschieht durch einen entsprechenden Vermerk im Vertrag unter den sonstigen Vereinbarungen.

Eine weitere Möglichkeit der Bedarfserhebung kommt zum Einsatz wenn keine offiziellen Dokumente vorliegen oder ein BQFG-Verfahren aus einem anderen Grund nicht angestrebt werden kann. Hier haben wir die Möglichkeit einer Kompetenzfeststellungsmaßnahme der Bildungsakademie der Handwerkskammer Mannheim. Die Maßnahme „Qualifizierungszentrum im Handwerk“ (AZAV zertifiziert). Innerhalb dieser Maßnahme wird der praktische und theoretische Schulungsbedarf innerhalb eines Monats genau ermittelt. Anhand von Projekten bekommen die Teilnehmenden praktische und theoretische Aufgaben gestellt, währenddessen sie z.B. auch an den zugehörigen Arbeitsstationen eingesetzt werden. Im Anschluss verfasst der zuständige Meister/ Ausbilder einen Bericht der über die Prozessbegleitung an die involvierten Stellen weitergegeben wird. Denn

durch AZAV-Zertifizierung kann die Maßnahme auch von Agentur oder Jobcenter finanziert werden.

Dieser Bericht aus dem „Qualifizierungszentrum im Handwerk“ wiederum ist die Grundlage für die eigentliche Qualifizierungsplanung und ist oftmals auch der entscheidende Grund, dass ein Betrieb sich für eine Qualifizierung entscheidet.

Anpassungsqualifizierungen in Kooperation mit Betrieben

Betriebliche individuelle Qualifizierung (BiQ)

Es handelt sich hierbei um Qualifizierungsmaßnahmen mit einer Dauer zwischen 4 und 28 Monaten. Diese werden betrieblich durchgeführt mit Anlehnung an das duale Ausbildungssystem, d.h. basierend auf der vorherigen Expertenanalyse wird ein Qualifizierungsplan erstellt, der passgenaue Maßnahmen zum Erwerb der theoretischen und praktischen Inhalten enthält. Ein wesentlicher Bestandteil zum Gelingen der Maßnahme ist die Prozessbegleitung der Handwerkskammer Mannheim Rhein-Neckar-Odenwald. Diese nimmt als zentrale Stelle der Maßnahme vielfältige Aufgaben wahr und fungiert als Schnittstelle zwischen den Agenturen, Jobcentern, Betrieben und zu Qualifizierenden. Durch die persönliche Ansprache von Betrieben und den darauf folgenden Matching-Prozess werden Betriebe und auch zu Qualifizierende für die Systematik sensibilisiert.

Die Prozessbegleitung unterstützt in allen organisatorischen Fragen inklusive der Finanzierungsthematik während der gesamten Qualifizierung:

	Teilnehmer	Betrieb
Bildungsberatung	<ul style="list-style-type: none"> Ermittlung des Qualifizierungsziels Identifizierung der geeigneten Maßnahme Bei Bedarf Sprachstanderhebung Empfehlung für Maßnahme zum Erwerb theoretischer Kenntnisse 	<ul style="list-style-type: none"> Personalentwicklung Sensibilisierung der Betriebe Gewinnung von Betrieben für Qualifizierungen Fachkräftegewinnung Einführung in die Thematik Qualifizierung von Mitarbeitern Klärung der Finanzierung Organisatorische Hilfen
Matching	Ausarbeitung und Abgleich Arbeitsplatz- bzw. Stellenanforderungen mit Bewerberprofilen, anhand von Profiling Werkzeugen <ul style="list-style-type: none"> Kongruenz und Passgenauigkeit Erhöhung der Verweildauer 	Minimierung von <ul style="list-style-type: none"> Fehlbesetzungen Einarbeitungsrisiken Fluktuationserscheinungen
Bildungscoaching	<ul style="list-style-type: none"> Begleitung der vermittelten Qualifizierungsverhältnisse, d.h. erste Anlaufstelle für Teilnehmer und Betriebe Krisenintervention Regelmäßige Sprechstundenangebote Konfliktbewältigung Entwicklungsfördernde Beratung und Einzelfallhilfe Alltagshilfen Vermittlung von weiteren Unterstützungsleistungen 	
	flankierende Maßnahmen <ul style="list-style-type: none"> Sprachförderung Weiterbildungsbegleitende Hilfen (abH) Kurse (bspw. Lerntechniken) Verhaltenstraining 	<ul style="list-style-type: none"> Zusammenarbeit und Informationsaustausch mit den an der Qualifizierung Beteiligten Koordinierung Unterstützung bei formalen Angelegenheiten

Den Abschluss der Maßnahme bildet die Gesellen- bzw. Facharbeiterprüfung. Getestet werden Theorie und Praxis.

Die Maßnahmeteilnehmenden können bei Abbruch der Maßnahme auch wenn sie an der Maßnahme nicht bis zum Ende teilnehmen, ein Zertifikat über die Dauer und die erlernten Inhalte bekommen, welches wieder anrechenbar sein wird. Dies gibt Ihnen wiederum die Möglichkeit, eigenständig zu einem späteren Zeitpunkt die Qualifizierung in verkürzter Weise wieder aufzunehmen.

Website des IQ Landesnetzwerks Baden-Württemberg (<http://www.netzwerk-iq-bw.de>)

Website der Handwerkskammer Mannheim (<http://www.hwk-mannheim.de>)

Ergänzende Filmbeiträge:

„Auf Augenhöhe“ – Fortbildung „Interkultureller Botschafter/in“ (<http://www.netzwerk-iq-bw.de/videos.html>)

„Nach Maß“ – Die betriebliche individuelle Qualifizierungsbliche individuelle Qualifizierung (<http://www.netzwerk-iq-bw.de/videos.html>)



Zusammenarbeit zwischen IQ Netzwerk Sachsen und Personaldienstleistung – Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Claudia Poldrack

Die Diplom-Psychologin arbeitet seit 2011 in der Anerkennungsberatung der IBAS Informations- und Beratungsstelle Arbeitsmarkt Sachsen. Neben der Beratungsarbeit verfasst sie Seminarkonzeptionen und Dokumentationen im Themenfeld „Migration und Arbeitswelt“ im IQ Netzwerk Sachsen. Sie bereitet Fachthemen, die von mehreren Akteuren des Netzwerkes bearbeitet werden anschaulich und verständlich auf.



Bedeutung der Zeitarbeit

In der Praxis wird deutlich, dass sich besonders kleine und mittelständische Betriebe oftmals keine eigenständige Personalabteilung leisten können. Dadurch entsteht gerade dort ein Handlungsfeld für Personaldienstleister_innen. Diese haben in der Vergangenheit bereits bewiesen, dass sie über die Kompetenz verfügen, auch in schwierigen Zeiten Personal zu rekrutieren.

Deshalb gehören Zeitarbeitsfirmen auch zu den Hauptakteur_innen, wenn es um die Rekrutierung ausländischer Arbeitskräfte zur Deckung der steigenden Personalnachfrage geht. Der ansteigende Bedarf an Arbeits- und Fachkräften stellt zunehmend auch die zahlreichen Personaldienstleister_innen Sachsens samt ihrer Kundenunternehmen vor neue Herausforderungen. Sie müssen ihre Personalstrategien auf die bislang noch wenig fokussierte Gruppe der Arbeitnehmer_innen mit Migrationshintergrund einstellen und deren Potenzial erkennen. So birgt die Beschäftigung ausländischer Arbeitskräfte nicht nur Chancen für den wirtschaftlichen Gewinn, sondern eröffnet auch in weiterer Hinsicht einen Mehrwert. Denn Menschen, die ihre Heimat verlassen haben, sind oft auch hochmotivierte, dynamische und flexible Arbeitskräfte. Zudem können sie einem Unternehmen bei der Expansion in den ausländischen Zielmarkt einen Wettbewerbsvorteil bringen, kennen sie doch die Sprache, die Kultur sowie die gesellschaftlichen Gegebenheiten.

Daneben versetzt die Beschäftigung ausländischer Fach- und Arbeitskräfte Personaldienstleister_innen und Zeitarbeitsfirmen nicht nur in die Rolle als Arbeitgeber_innen, sondern auch in die Rolle als Vermittler_innen zwischen ausländischen Arbeitskräften und den beauftragenden Unternehmen.

Die besondere Verantwortung der Personaldienstleister_innen und Zeitarbeitsfirmen besteht auf drei Ebenen:

1. Verantwortung gegenüber der ausländischen Fach- bzw. Arbeitskraft;
2. Verantwortung gegenüber dem einsetzenden Unternehmen und
3. Verantwortung für die Gestaltung der Rahmenbedingungen auf beiden Seiten.

Das IQ Landesnetzwerk Sachsen ordnet deshalb Personaldienstleister_innen und Zeitarbeitsfirmen als Unternehmen mit besonderer Verantwortung bei der Akquise, Einstellung und Integration arbeitswilliger ausländischer Fach- und Arbeitskräfte ein. Wie bereits angedeutet, brauchen die Personaldienstleister_innen für einen kompetenten Umgang mit dieser Verantwortung fachliche Informationen, Ansprechpartner und Hilfe, die sie unter anderem vom IQ Landesnetzwerk Sachsen bekommen.

Umsetzung der Zusammenarbeit in Sachsen

Das IQ Landesnetzwerk in Sachsen hat die Problemlage und die Bedarfe im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen erkannt und 2013 eine enge Zusammenarbeit mit einem Personaldienstleister_innen initiiert.

Mit Hilfe der IC TEAM Personaldienste GmbH Bautzen konnten zur Akquise ausländischer Fach- und Arbeitskräfte im Heimatland, deren Einstellung durch Personaldienstleister_innen und Zeitarbeitsfirmen sowie deren Beschäftigung in beauftragenden Unternehmen Probleme lokalisiert, Erfordernisse erfasst und Unterstützungspotenziale eruiert werden.

Erfahrungen konnten in der Zusammenarbeit mit IC Team gewonnen werden aus:

1. der regelmäßig erfolgenden Rekrutierung von Fachkräften im Ausland;
2. IC Team-internen Sensibilisierungsprozessen;
3. der Befragung der Kundenunternehmen;
4. einer Fachveranstaltung mit anderen Personaldienstleistern.

In dieser Arbeit wurde deutlich, dass im Bereich ausländischer Fachkräfte Personaldienstleister_innen Wissen aus verschiedenen Bereichen vorhalten oder einholen müssen, so z.B. über:

- aufenthaltsrechtliche Bestimmungen;
- die Spezifik ausländischer Qualifikationen und die Anerkennung der beruflichen Abschlüsse;
- Möglichkeiten zur Verbesserung der Sprachkenntnisse bei Bewerber_innen;
- Möglichkeiten der beruflichen Orientierung und Qualifizierung;
- interkulturelle Besonderheiten der Bewerber_innen.

1. Erfahrungen aus der Akquise im Ausland

Im Erfahrungsaustausch des IQ Netzwerkes Sachsen mit bereits im Ausland agierenden Personaldienstleister_innen und Zeitarbeitsfirmen haben sich nachstehende Handlungsfelder und Problemstellungen ergeben:

- Partner_innen für die Akquise vor Ort
Personalarbeit ist Vertrauenssache. Deshalb sollte im Zielland für die Akquise mit einem ausgewählten Partner oder mit einer eigenen Niederlassung gearbeitet werden.

Wichtig ist außerdem, besonders in diesem Bereich langfristige Perspektiven einzunehmen und nicht mehr nur auf kurzfristige Bedarfe zu reagieren. Eine langfristige Bedarfsplanung kann dazu beitragen, besonders im Ausland die Rekrutierung vorzubereiten und bspw. Sprachkurse zu organisieren oder Weiterbildungen anzubieten. So können entsprechende Fachkräfte für einen langfristigen Einsatz im Ausland vorbereitet und dann in deutsche Unternehmen vermittelt werden.

- Auswahl und Vorbereitung der ausländischer Fach- und Arbeitskräfte

Der erste Schritt ist eine formale Auswahl der Bewerbungen und Prüfung der vorgelegten Dokumente über die berufliche Qualifikation. Das beauftragende Unternehmen fordert in der Regel als Beleg für die fachliche Eignung branchenspezifische Qualifikationsnachweise. Für diese Nachweise wird vom Personaldienstleister eine Übersetzung abgefordert.

Fachliche Kompetenzen werden zusätzlich z. B. über Fragebögen geprüft. Diese Fachbögen sind explizit in Deutsch erstellt und beinhalten fachliche Fragen (z. B. für Elektriker_innen), die zu beantwortet sind. Anhand dieser Antworten und dem Umgang mit dem entsprechenden Fachvokabular, kann gleichzeitig auf die fachliche und auch die fachsprachliche Kompetenz geschlossen werden.

- Sicherung der interkulturellen Kompetenz und interkulturelle Vorbereitung

Sich bewerbende ausländische Fach- und Arbeitskräfte haben in der Regel nicht nur die sprachliche Hürde

zu meistern. Vor ihnen stehen auch das Kennenlernen der deutschen Arbeitsweisen und ihre Integration in deutsche Arbeitsteams. Sie benötigen dafür Orientierungshilfen und Informationen zu Erwartungshaltungen der Arbeitgeber_innen.

- Gestaltung der Rahmenbedingungen

Geeignete Rahmenbedingungen sind ein wichtiger Aspekt zur gleichberechtigten Teilhabe der ausländischen Fach- und Arbeitskräfte am Arbeitsprozess sowie für deren Akzeptanz und soziale Anerkennung. Das beinhaltet eine klare Arbeitszeitregulierung bereits im Heimatland. Die Arbeitsdauer und Aufenthaltsdauer sind in ein zumutbares Verhältnis zu bringen.

Für diese Aufgaben braucht es auch die Unterstützung durch regionale Netzwerke mit Kammern, Verbänden und Arbeitsmarktinstitutionen bei der Schaffung dieser nachhaltigen Rahmenbedingungen. Kooperationen mit den Einrichtungen der Bundesagentur für Arbeit (Zentrale Auslands- und Fachvermittlung ZAV, Arbeitgeberservice) haben sich als sinnvoll erwiesen, um die jeweiligen Mittel und Programme ausschöpfen zu können.

2. Interne Sensibilisierungsprozesse

Ein erster Schritt in der Zusammenarbeit zwischen IC Team und dem IQ Landesnetzwerk war der Gedanke, wichtige Informationen zum Thema ausländische Fachkräfte innerhalb des Personaldienstleisters selbst weiterzugeben. Dazu wurden die Geschäftsstellen der IC Team Personaldienste GmbH zur Thematik der Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse geschult. Die Schulungen wurden am Anfang als wenig nützlich bzw. relevant eingestuft. Als Grund wurde genannt, dass man den eigenen Kundenunternehmen keine ausländischen Mitarbeiter_innen anbieten könne. Dass es sich hierbei vermutlich viel mehr um die eigenen Vorbehalte der Geschäftsstellenleiter_innen handelte, als um tatsächliche Ablehnung der Kundenunternehmen, zeigten die Erfahrungen danach. Über die Projektlaufzeit von zwei Jahren konnte eine erhöhte Beschäftigung mit dem Thema und auch eine gestiegene Anzahl eigener Mitarbeiter_innen mit Migrationshintergrund verzeichnet werden. Die Fachvorträge am Beginn der Zusammenarbeit können rückblickend also – trotz der anfänglichen Ablehnung – als Auftakt zur Beschäftigung mit diesem Thema gesehen werden. Wie in vielen anderen Bereichen bedarf es hier offenbar einer gewissen Zeit, um Verständnis für das Thema und eine tiefere Beschäftigung damit zu erreichen. Als die ersten Niederlassungen begannen, positive Erfahrungen zu sammeln, wurden auch andere Geschäftsstellen aufmerksam. Durch erfolgreiche Vermittlung ausländischer Fachkräfte überzeugten sie nach und nach immer mehr Kolleg_innen in anderen Niederlas-

sungen, auch ihren Kundenunternehmen ausländische Fachkräfte anzubieten. Wie oben beschrieben, sprechen die deutlich gestiegenen Mitarbeiterzahlen mit Migrationshintergrund ihre eigene Sprache.

3. Kund_innenbefragung

Daneben wurde die alle zwei Jahre stattfindende Befragung der IC TEAM Personaldienste GmbH zur Zufriedenheit ihrer Kund_innen im Jahr 2013 um den wichtigen Punkt „Bewerber_innen und Arbeitnehmer_innen aus dem Ausland“ erweitert. Die Ergebnisse der Kund_innenbefragung zeigten:

- 13% der befragten Unternehmen lehnen die Beschäftigung von Arbeitnehmer_innen mit ausländischer Herkunft ab. Sind demzufolge 87% der Unternehmen offen für ausländische Arbeitskräfte?
- 7% der befragten Unternehmen sehen Probleme bei der Teameinbindung ausländischer Arbeitnehmer_innen. Sind folglich 59% der Unternehmen integrativ?
- Nur 3% der befragten Unternehmen bewerten gute Deutschkenntnisse ausländischer Bewerber_innen als nicht so wichtig. Demzufolge ist gutes Deutsch für die Mehrheit der Kundenunternehmen ein zentrales Thema.

Die sehr unterschiedliche Beantwortung der Fragen nach der Gleichwertigkeit ausländischer Qualifikationen, der Notwendigkeit von Anpassungsqualifizierungen und gesetzlicher Anerkennung zeigt hingegen keine eindeutige Tendenz an. Häufig wurden keine Angaben gemacht, was möglicherweise auf Unwissen in der Thematik auf Unternehmensseite hindeutet.

Die IC TEAM Personaldienste GmbH konnte aus der Befragung und ihren Erfahrungen zwei Thesen ableiten:

- a) Ausländische Arbeitnehmer_innen benötigen für einen Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt vor allem eine Ausgangsqualifikation und gute Deutschkenntnisse.
- b) Arbeitgeber_innen benötigen zum Umgang mit ausländischen Arbeitskräften vor allem Wissen in Form von Informationen und Erfahrungen.

4. Fachaustausch mit Personaldienstleistern

Der Fachaustausch mit verschiedenen Akteuren der Personaldienstleistungsbranche wurde initiiert, um zum einen die Projekterfahrungen öffentlich und zugänglich zu machen, um zu informieren und zum anderen auch, um die Stimmung und Situation unter den Personaldienstleister_innen in Sachsen in Erfahrung zu bringen.

Daher wurden regionale Personaldienstleister_innen zum Fachaustausch zum Thema „Arbeitskräfte aus dem Ausland – Potenziale und Grenzen der Akquise und des Einsatzes“ eingeladen. Veranstalter war die IC TEAM Personaldienste GmbH Bautzen als Projektpartner im IQ Landesnetzwerk Sachsen. Mit über 50 Teilnehmenden wurde die Thematik aus verschiedenen Perspektiven betrachtet. Es gab informative Vorträge zu Themen wie Aufenthaltsrecht, Anerkennung oder Sprache, praxisnahe Erfahrungsberichte sowie rege Diskussionsrunden zu Chancen und Herausforderungen des Einsatzes ausländischer Arbeitskräfte. Neben den Fachthemen wurden auch weitere mögliche Schritte angesprochen, wie z.B. die weitere Etablierung einer Willkommenskultur oder eine intensive Netzwerkarbeit, die besonders aufgrund der Vielfalt in den Themen wichtig ist.

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Die Erfahrungen aus der Kooperation des IQ Landesnetzwerkes mit einem Personaldienstleister lassen sich damit auf wenige Punkte zusammenfassen. Die Personaldienstleistungsbranche ist in ihrer besonderen Stellung also sowohl Vermittler als auch selbst Arbeitgeber. Schlussfolgerungen aus der Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern gelten daher sowohl für diese Branche als auch für andere Wirtschaftsunternehmen.

Für Multiplikator_innen, Beratungseinrichtungen (z.B. im IQ Landesnetzwerk), die mit Personaldienstleister_innen kooperieren wollen, bedeutet das:

1. Informationen für Arbeitgeber_innen müssen eindeutig und einfach verständlich formuliert werden, damit die Spezifika (z. B. gesetzliche Bestimmungen) auch für Laien nachvollziehbar sind.
2. Es hat als günstig erwiesen, Ansprechpartner_innen vor Ort zu haben, die Fragen direkt (z. B. am Telefon) beantworten können.
3. Positive Beispiele und Vorbilder tragen dazu bei, Vorbehalte abzubauen. Sie sollten öffentlich gemacht werden, um Wege und positive Effekte sichtbar zu machen.
4. Für den Prozess im Unternehmen ist Zeit und Geduld gefragt. Da selten ein Unternehmen Zeit hat, sich ausschließlich diesem Thema zu widmen, bedarf es eines langen Atems, um spürbare Veränderungen zu erreichen.

Website des IQ Landesnetzwerks Sachsen (<http://www.netzwerk-iq-sachsen.de/>)

Erfolgreiche Willkommens- und Inklusionsmaßnahmen von KMU zur Bindung von spanischen Informatiker_innen am Beispiel Mannheim

„Der Mitarbeiter ist die wertvollste Ressource und der wichtigste Produktionsfaktor des Unternehmens“ (Seidl 2001: 4). Ein gezielter und sensibilisierter Eingliederungsprozess für internationale Mitarbeiter_innen durch Willkommens- und Inklusionsmaßnahmen ermöglicht eine gesteigerte Bindung ans Unternehmen. Unsicherheiten stellen bei internationalen Mitarbeiter_innen am Anfang ihres beruflichen Weges in Deutschland mit die größten Herausforderungen dar. Eine durchdachte Willkommens- und Inklusionskultur im Unternehmen führt zu Zufriedenheit, Sicherheit, Arbeitsfreude und Leistungssteigerung aller Mitarbeiter_innen.

Das BEN Europe-Institute initiierte im Rahmen des Projektes INTERPROF (Incoming Professionals) im April 2014 ein neues Programm zur Gewinnung und nachhaltigen kulturellen sowie beruflichen Inklusion spanischer Informatiker_innen in KMU in Baden-Württemberg. Zahlreiche KMU interessierten sich für das Programm und für eine Teilnahme wie zum Beispiel DATEX GmbH und livedooh GmbH aus Karlsruhe. Das Thema Willkommens- und Inklusionskultur im Unternehmen wurde von den KMU von Anfang an sehr ernst genommen und entsprechend mit der Unterstützung vom Projekt INTERPROF in die Praxis umgesetzt. Die Unternehmen und Fachkräfte durchlaufen verschiedene Phasen.

Die Analyse der Ist-Situation im Unternehmen

In einem ersten Kennenlerngespräch mit dem Unternehmen wird zunächst untersucht, welche Erfahrungen mit internationalen Fachkräften schon vorliegen, und ob sich darauf aufbauen lässt. Dadurch können mögliche Chancen und Risiken für die internationalen Fachkräfte im Unternehmen ermittelt werden. Weitere wichtige Fragen sind z.B. ob Englisch in den ersten Phasen eine Kommunikationsalternative ist und ob unternehmensinternes Material – wie ein Einarbeitungsplan oder eine Stellensauschreibung – auf Englisch und/oder einfachem Deutsch existiert. Aus unserer Erfahrung können wir sagen, dass es sehr wichtig ist, dieses erste Gespräch so offen und ehrlich wie möglich durchzuführen. KMU bieten mit flachen und familiären Strukturen sicherlich guten Boden für internationale Fachkräfte. Andererseits sind damit Risiken verbunden, die offen betrachtet werden sollen. Auf



Manuela Montesinos

Die Mallorquinerin Manuela Montesinos kam 1997 nach Deutschland und studierte an der Hochschule Harz IBWL mit dem Schwerpunkt Human Resources. Anschließend erlangte sie den Master „Customer Relationship Management“ an der Universität Chemnitz. Ihre Erfahrungen im interkulturellen Bereich konnte sie durch ihre mehrjährige berufliche Tätigkeit in der internationalen Geschäftswelt sowie bei internationalen Projekten vertiefen. Seit 2011 führt Manuela Montesinos ihr eigenes Unternehmen, BEN Europe-Institute in Pforzheim.

diese Art und Weise kann es gelingen, neue Mitarbeiter_innen aus dem Ausland nicht nur willkommen zu heißen, sondern diese auch langfristig zu binden.

Das Bewerbungsverfahren

Um sicherzugehen, dass die neue Fachkraft in das Unternehmen passt, ist ein gezieltes Bewerbungsverfahren wichtig. Das Unternehmen erhält zunächst eine anonymisierte Liste mit Kandidat_innen, die den Anforderungen entsprechen. Bei Interesse an bestimmten Fachkräften erhält es die kompletten Bewerbungsunterlagen. Mit den Kandidat_innen, die den Erwartungen des Unternehmens entsprechen, werden im nächsten Schritt Vorstellungsgespräche über Skype organisiert. BEN Europe koordiniert die Interviews und ist bei der Durchführung anwesend. Wir dienen als sprachliche und kulturelle Brücke, indem wir bei Kommunikationsproblemen auf Englisch mit einer Übersetzung Deutsch-Spanisch aushelfen. Zusätzlich wirken wir durch eine gezielte Vorbereitung und Begleitung kulturbedingten Missverständnissen entgegen. Bei diesen Gesprächen kann das KMU nicht nur die Hard Skills ansprechen, es erhält vor allem einen Eindruck von der Persönlichkeit des Bewerbers/der Bewerberin. Durch das Gespräch entsteht auch eine persönliche Beziehung zwischen dem Unternehmen und der Fachkraft.

Die Vorintegrationsphase

Wenn sich Bewerber_in und KMU einmal gefunden haben, startet eine so genannte „Vorintegrationsphase im Herkunftsland“, die etwa vier bis sechs Monate dauern kann. Zunächst werden weitere organisatorische



Fragen geklärt. An erster Stelle steht ein Arbeitsvertrag. Der Vertrag gibt den Fachkräften Sicherheit, weil wichtige Details wie das Gehalt schriftlich festgehalten werden. Der Vertrag wird im Projekt INTERPROF in zwei Sprachen ausgehändigt: auf Deutsch und Spanisch, damit beide Seiten sicher alles verstehen können.

Willkommensmaßnahmen können schon während dieser Phase eingeleitet werden. Der regelmäßige Kontakt per Email oder Skype mit der Mentorin bzw. dem Mentor oder das Zuschicken von Fotos des Teams oder der neuen Wohnung dienen der Steigerung von Sicherheit und Unternehmensbindung. Auch in

sprachlicher Hinsicht können Maßnahmen ergriffen werden. So kann das Unternehmen beispielsweise der oder dem zukünftigen Angestellten kleine Deutschübungen aufgeben oder wichtiges Vokabular mitteilen. Gerade im IT-Bereich lässt sich diese Vorintegrationsphase zudem sehr schön durch die Vergabe von kleinen IT-Aufgaben ergänzen.

Die Unternehmen kümmern sich auch um die Suche nach einer geeigneten Wohnung und einem passenden Sprachkurs in der Nähe des zukünftigen Arbeitsortes. Unternehmen brauchen außerdem eine interne „Vorintegrationsphase“ um das Team über das Ankommen der neuen Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter aus

dem Ausland zu informieren. Wichtig ist, dass die Angestellten das Vorhaben nicht als von oben aufgebürdete Last sondern als Gewinn für alle wahrnehmen. Ist dies erreicht, steht für die Inklusion der internationalen Mitarbeiter_innen nichts mehr im Weg. Zu den Vorbereitungen gehören interkulturelle Trainings und Sensibilisierungsmaßnahmen.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Wahl einer betrieblichen Mentorin oder eines Mentors.

Mentor_innen für die internationalen Fachkräfte

Die Bereitstellung einer betrieblichen Mentorin bzw. Mentors schon während der Vorintegrationsphase ist eine der wichtigsten Maßnahmen des Unternehmens zur Fachkräftesicherung. Voraussetzung ist dabei, dass die Mentorin oder der Mentor diese zusätzliche Aufgabe freiwillig und gerne übernimmt. Die Mentorin oder der Mentor ist nicht nur bei der Einarbeitung im Unternehmen sehr wichtig, sondern auch beim Einleben in Deutschland. Er begleitet die Fachkraft z.B. bei der Anmeldung im Rathaus oder der Eröffnung eines Kontos. Im Unternehmen führen die Mentor_innen ihre neuen internationalen Mitarbeiter_innen in die Unternehmenspolitik und den betrieblichen Alltag ein. Durch den engen Kontakt zur Mentorin oder dem Mentor verbessert die Fachkraft gleichzeitig auch die eigenen Deutschkenntnisse.

Ankunft in Deutschland

Einmal in Deutschland werden die Fachkräfte zunächst vom Unternehmen willkommen geheißen. Eine schöne Geste ist es, wenn das Unternehmen die oder den neuen Mitarbeiter_in am Flughafen abholt und in die neue Wohnung begleitet. Während der ersten Tage sind zahlreiche organisatorische Angelegenheiten zu regeln. Sehr wichtig ist von Anfang an die Klärung von Zuständigkeiten und die Vermittlung der notwendigen Informationen. Internationale Fachkräfte brauchen kein „Streicheln“ sondern klare Linien, Informationen und Orientierung. Was für deutsche Mitarbeiter_innen eine Selbstverständlichkeit ist, ist es für Menschen, die gerade in Deutschland ankommen sind, nicht unbedingt. Ein sauberes Informationsmanagement erspart viele Probleme und Missverständnisse.

Der erste Tag im Unternehmen spielt eine bedeutende Rolle. Von Vorteil ist hierbei, dass bereits eine Bindung zur Mentorin oder dem Mentor besteht. Um das Gefühl des Willkommenseins zu vermitteln, ist es sinnvoll, dass die Mitarbeiter_innen und Vorgesetzten die neue Angestellte oder den neuen Angestellten persönlich begrüßen. Es werden wichtige Informationen mitgeteilt und der neue Arbeitsplatz wird gezeigt.

Integration in KMU

KMU können und sollen anders integrieren als große Unternehmen. Familiäre Strukturen bieten Platz für Inklusionsmaßnahmen wie ein gemeinsames Frühstück oder Mittagessen oder spontane betriebliche Ausflüge zur Eisdielen. Gemeinsame Unternehmungen dienen der Integration internationaler Fachkräfte im Team, insbesondere wenn man sie darum bittet, diese mitzugestalten (vgl. BMWI 2012: 8). Ein „internationaler kulinarischer Tag“ im Unternehmen fördert nicht nur die Mitarbeiterbindung sondern zeigt Respekt und Interesse für andere Kulturen.

Inklusionsphase in Deutschland

Unternehmen können die Inklusionsphase, also die ersten sechs bis acht Monate nach Ankunft der Fachkraft in Deutschland, zur Förderung der sprachlichen und interkulturellen Kompetenzen nutzen. Deutsch kann man nicht nur in der Schule sondern auch im Unternehmen lernen, und zwar mit der Unterstützung der Kolleg_innen: durch mündliches Wiederholen, Aufhängen von Zetteln mit Wörtern auf Deutsch im Büro, regelmäßige Übungen am Telefon, per Email, durch Abgabe von wichtigen Wortlisten, die in Besprechungen oft benutzt werden, etc. Internationale Mitarbeiter_innen sollen unbedingt in Gespräche miteinbezogen werden. Interkulturelle Kompetenzen werden im Rahmen des Projektes INTERPROF zudem durch Seminare vermittelt und durch das Integrationscoaching begleitet.

Nach etwa acht Monaten hat die neue Fachkraft den Kulturschock überwunden und sich akklimatisiert. Die Akkulturationsphase als Fachkraft in Deutschland kann beginnen.

Website des IQ Landernetzwerks Baden-Württemberg (<http://www.netzwerk-iq-bw.de/>)

Literatur:

- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, BMWI (Hrsg.): Unternehmen positionieren. Willkommenskultur im Unternehmen. Berlin: Bonifatius GmbH, 2012.
- Seidl, Sabrina: Integration neuer Mitarbeiter und die Vermeidung von Konflikten. Norderstedt: GRIN Verlag GmbH, 2001.

Willie Burger

Stammtisch macht's möglich: Ausländische Sprachkursteilnehmende machen neunmonatiges Praktikum in IT- und Medienunternehmen

Willie Burger

Jahrgang 1952; Studienabschluss als Diplom-Sozialpädagoge (Uni Bremen) mit Schwerpunkt Medienpädagogik; seit 1997 als pädagogisch-wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der Bremer Volkshochschule; seit 2004 als Fachbereichsleiter Berufliche Bildung, Medienreferent und Programmredakteur bei der VHS; Filmmacher und Medienproduzent seit 1987; Musiker (Irish & American Folk) seit 1974.



Die Idee überzeugte

Dass aus den Stammtischdebatten mehr werden würde als nur eine gute Idee, verdankt das Projekt „Sprachbildung/IT & Medienpraxis“ der Initiative von Wilfried Burger, Fachbereichsleiter Berufliche Bildung und Medienreferent bei der Bremer Volkshochschule (VHS). Als Vertreter der VHS ist Burger Mitglied bei bremen digitalmedia – ein Interessenverband für den Medien- und IT-Standort Bremen – und stellte die Verbindung zwischen der Sprachförderung und der fachlichen Ausbildung her. „In der IT- und Medienbranche werden ständig kreative Köpfe gesucht“, betont er, „wir bei der VHS verfügen auf Grund unseres breiten Sprachkursangebotes über internationale Absolvent_innen aller Professionen.“ Insbesondere bei den hoch motivierten EU-Zuwander_innen nahmen die Lehrkräfte der VHS wahr, wie viel Potenzial in Zeiten der Wirtschaftskrise in Südeuropa nach Deutschland kommt. „Es wäre doch verrückt, die Architekt_innen, Grafikdesigner_innen und Softwareentwickler_innen aus Spanien, Italien und Griechenland, die bei uns eine berufliche Perspektive suchen, wieder ziehen zu lassen!“, sagt Burger. Nach Gesprächen mit Steffen Wiegmann und Björn Portillo von bremen digitalmedia war Burger überzeugt, dass ein direktes Matching zwischen Sprachkursabsolvent_innen auf B2-Niveau mit hier ansässigen IT- und Medienunternehmen gelingen könnte.

Im März 2014 startete man mit acht Teilnehmenden das Kooperationsprojekt „Sprachbildung/IT & Medienpraxis“, kurz: IQIT. Der fünfzig Mitglieder starke Verband bremen digitalmedia hatte der VHS bis zu zehn Praktikumsplätze über einen Zeitraum von neun Monaten zugesichert. Der Deutschunterricht wird dabei über das bundesweite Förderprogramm Integration

durch Qualifizierung (IQ) finanziert, während die Praktikumsplätze von den Medienbetrieben in Eigenregie zur Verfügung gestellt werden.

Neue Potenziale für Unternehmen?



Abb. 1: Videoportal Bremen

„Durch den erweiterten europäischen Arbeitsmarkt kommen gut ausgebildete Fachkräfte nach Bremen, denen aber auf Grund der Sprachbarriere oft der Zugang in unsere Branche verwehrt bleibt“, erläutert Portillo, 1. Vorsitzender von bremen digitalmedia, sein Engagement. Auch Diversität spiele eine Rolle. „Wir agieren in einer globalen und vernetzten Welt und versprechen uns hier Potenziale, um zukünftige Herausforderungen zu meistern.“

Das Projekt realisiert auf den ersten Blick eine Win-Win-Situation. Betriebe bekommen die Möglichkeit engagierte EU-Zuwander_innen mit geringem Risiko kennen zu lernen.

„Unternehmen scheuen sich wegen des hohen Betreuungsaufwandes, sprachlich nicht versierten Bewerber_innen eine Ausbildung, einen Praktikumsplatz oder eine Trainee-Stelle anzubieten“, erklärt Portillo. Die begleitende Sprachausbildung der VHS nehme den Unternehmen diese Sorge ab. Und die Bewerber_innen erhalten eine Chance, den vielbesagten Fuß in die Unternehmenstür zu bekommen und dabei sprachlich begleitet zu werden.



Abb. 2-4: Quelle: VHS Bremen

Kursdetails: IQIT / Laufzeit: 10.3. – 28.11.2014

ab 10.3.: Sprachunterricht, Montag bis Mittwoch, 9–13 Uhr; ab 7.7.: Sprachunterricht, Montag und Dienstag, 9–13 Uhr; ab 13.10.: Sprachunterricht nur noch montags, 9–13 Uhr, die anderen Tage sind die Teilnehmenden Vollzeit im Betriebspraktikum

Inhalte: Wortschatzarbeit Webseiten/-design und EDV allgemein, Grammatik, Wissensvermittlung zu Unternehmenskultur in Deutschland / Hierarchieebenen, formelle und informelle Kommunikation

Methoden: Rollenspiele, Webseiten und Fachartikel besprechen, Diskussionen und Präsentationen, Übungsblätter

Die Teilnehmenden bekommen eine monatliche Praktikumsvergütung.

Barrieren und Meilensteine

So gut, wie es zu Beginn aussah, läuft es dann aber doch nicht. Im Juli 2014 wird deutlich, dass an der Passung zwischen Teilnehmenden und Unternehmen noch gearbeitet werden muss.

Barriere Alltagssprache

Eine sich abzeichnende Hürde nach Rückmeldung von Andreas Tönnies, Sprachdozent bei der VHS, ist die Beherrschung der Alltagssprache. Die Praktikant_innen können sich mit ihren Kolleg_innen zwar über fachliche Details verständigen, sind aber oft nicht in der Lage, an den Pausengesprächen aktiv teilzunehmen. Eine Integration in die jeweilige Firmenkultur sei erschwert.

„Es zeigt sich, dass neben der Programmiersprache, die ohnehin aus englischen Begriffen besteht, insbesondere die Kommunikationssprache erlernt werden muss“, so Tönnies. „Gebraucht wird Smalltalk!“ Denn das Kollegendeutsch sei nun einmal kein Lehrbuchdeutsch, deshalb müsse man zunächst eine Kommunikationsebene herstellen, und das passiere über Alltagsthemen wie Fragen nach dem Wochenende oder Gespräche über gemeinsame Sportaktivitäten. Smalltalk sei laut Tönnies eine zwingende Voraussetzung, um sich im Gespräch aufeinander einstellen zu können und sich an die Sprache des anderen zu gewöhnen. Wenn es dann später darum ging, z.B. eine Arbeitsanweisung zu übermitteln, nutzen wir dieses Wissen über den anderen. „Wenn ich die Person kenne, weiß ich, wie ich auf sie zugehen kann, und kann z.B. verstehen, dass die Kollegin aus Griechenland im Gespräch (noch) nicht interagieren kann, weil sie zu konzentriert zuhören muss. Eben auch die nonverbalen Signale, wie z.B. mit dem Kopf zu nicken an der richtigen Stelle, erfordert eine hohe Sprachkompetenz. Und wenn ich weiß, wie Sprachlernen funktioniert, bin ich z.B. als Anleiterin oder Anleiter nicht irritiert, wenn ich keine nonverbalen Signale von meinem Gegenüber erhalte. Wenn mich jemand nur anstarrt, weiß ich, derjenige ist noch mit Verstehen beschäftigt und nicht begriffsstutzig“, erklärt Tönnies und lacht, „es ist eben oft gerade nicht die Fachsprache, die den Kommunikationsprozess am Laufen hält, sondern die Alltagssprache.“

Barriere Papierkram

Frau Tascha Schnitzler, Leiterin der Geschäftsstelle von bremen digitalmedia, berichtet, dass nach Aussage der beteiligten Unternehmen hmmm multimediahaus AG, Neusta GmbH und Radius Media KG die Betreuung der Praktikant_innen aufwendiger sei als zunächst vermutet. „Wir haben den ganzen Papierkram unterschätzt“, sagt sie, „da waren wir zu unbedarft.“ Bei einem deut-

schen Praktikant_innen wüssten die Firmen, was sie zu tun hätten, aber bei den EU-Bürger_innen müssten alle Neuland betreten. „Da brauchen wir Unterstützung!“ Zudem sei die Betreuung sehr zeitintensiv, betont sie. Das könnten sich kleine Firmen kaum erlauben, da brauche es eine Art Praktikumsbeauftragten.

Eine besondere Barriere läge aber auch in der Persönlichkeit der Personen selbst begründet, eine eher zurückhaltende Person werde große Schwierigkeiten haben sich zu integrieren, betont Schnitzler, besonders wenn Deutsch nicht ihre Muttersprache ist. Aber diejenigen, die aufgeschlossen sind, sich fortbildeten, hätten auch eine reale Chance auf einen Arbeitsvertrag. Für die Zukunft gibt sie zu bedenken, dass es guter Organisation im Vorfeld bedarf. „Die Praktikant_innen und auch die beteiligten Betriebe müssen wissen, worauf sie sich einlassen. Da haben wir viel gelernt!“

Ende gut, alles ...

Das Praktikum läuft noch bis Ende November 2014, dann wird sich für die verbleibenden sechs Teilnehmenden – zwei hatten zwischenzeitlich wegen anderer Angebote abgebrochen, entscheiden, ob sie eine Anschlussperspektive in ihren jeweiligen Praktikumsbetrieben erhalten. Egal, wie es für die drei Spanier, die Chinesin, die Kenianerin und den Algerier weitergehen wird, die wertvollen Erfahrungen auf dem deutschen Arbeitsmarkt kann ihnen keiner mehr nehmen und sprachlich haben die Teilnehmenden enorm profitiert, bestätigt Andreas Tönnies. Der Dozent ist sichtlich zufrieden mit seinen Schüler_innen.

Website des IQ Landernetzwerks Bremen
(www.netzwerk-iq.de/bremen.html)

Videotrailer „Neue Horizonte“ – Das Projekt IQIT (<https://www.youtube.com/watch?v=r6qjKdNnQEQ&feature=youtu.be>)

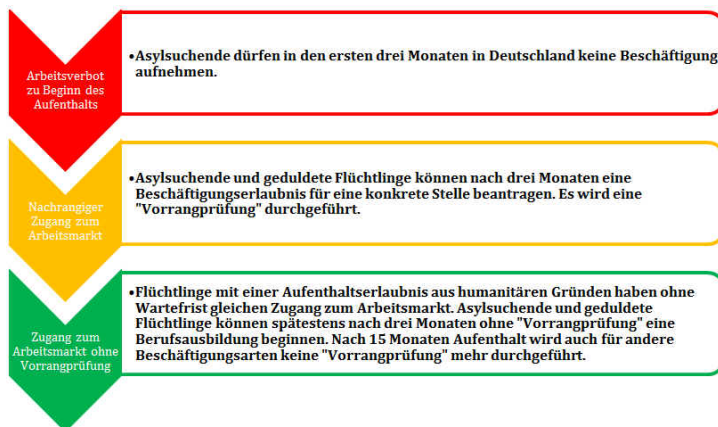
Erfahrungen und Lernerfolge der Teilnehmenden des IQIT-Projekts (knapp 6 Min.)

Fachkraft Flüchtling – wie kleine und mittelständische Unternehmen erfolgreich motivierte Mitarbeiter_innen gewinnen können

In den letzten Jahren steigt die Zahl der Menschen, die aus den Krisengebieten der Welt fliehen mussten und hier in Deutschland um Asyl bitten, wieder deutlich an. Viele von ihnen werden langfristig in Deutschland bleiben. Sie wünschen sich wie andere Menschen auch, ihren Lebensunterhalt durch eigene Erwerbstätigkeit zu finanzieren. Und sie treffen zunehmend auf Betriebe, die sich an einem der Leitsätze des Deutschen Handwerks orientieren: „Bei uns zählt nicht, wo du herkommst, sondern wo du hinwillst!“.

Dürfen Flüchtlinge arbeiten?

Lange Zeit wurde Flüchtlingen die Integration in den Arbeitsmarkt durch Gesetze und Verordnungen stark erschwert. Doch im Zuge des demographischen Wandels und des prognostizierten Fachkräftemangels fand ein Umdenken in der Politik statt. Dies führte dazu, dass Flüchtlinge in der Regel dem Arbeitsmarkt zu Verfügung stehen. Die Regelungen sind in folgender Graphik zusammengefasst:



Ob eine Person mit Flüchtlingsstatus in Deutschland arbeiten darf, ergibt sich aus einem Eintrag im Pass(ersatz)papier. Allerdings kann es sein, dass dort nach Ablauf des anfänglichen Arbeitsverbots immer noch der Eintrag „Erwerbstätigkeit nicht gestattet“ steht. In diesem Fall ist es gut möglich, dass die Ausländerbehörde den Eintrag noch nicht aktualisiert hat – es empfiehlt sich, dort nachzufragen.

Warum lohnt es sich für Betriebe, Flüchtlinge zu beschäftigen?

Über die Vorteile einer vielfältigen Belegschaft und der Notwendigkeit aufgrund des demographischen Wan-



Johanna Boettcher

Johanna Boettcher ist Diplompolitologin. Für den Paritätischen Schleswig-Holstein e.V. und den Flüchtlingsrat Schleswig-Holstein e.V. koordiniert sie seit 2008 das Netzwerk Land in Sicht! – Arbeit für Flüchtlinge in Schleswig-Holstein mit dem Ziel einer nachhaltigen Integration von Flüchtlingen in Wirtschaft und Gesellschaft.

dels, weitere Gruppen als mögliche Beschäftigte in den Blick zu nehmen, wurde an anderer Stelle schon viel berichtet. Die Beschäftigung von Flüchtlingen könnte für KMU besonders interessant sein aufgrund spezifischer Kompetenzen, die sich viele im Zuge ihrer Fluchtbiographie angeeignet haben bzw. die ihre Flucht erst ermöglicht haben:



Abb. 1: Leon Z. flüchtete 1993 aus Togo nach Deutschland. Sein Ingenieurstudium wurde in Deutschland nicht anerkannt. Da er seine Familie in Togo finanziell unterstützen musste, war ihm kein erneutes Studium möglich. Inzwischen arbeitet er als Dienstleister am Hamburger Flughafen.
Foto: Marisa Nuguid

Flüchtlinge haben für die Flucht erhebliche, teils lebensbedrohliche Risiken und hohe Kosten in Kauf genommen, ohne zu wissen, was sie am Ziel erwartet. Bereits das zeugt von einem hohen Maß an Initiative, Willensstärke und Antriebskraft. Häufig dauerte ihre Flucht mehrere Jahre. Um nach Europa bzw. Deutschland zu kommen, mussten sie Durchhaltevermögen beweisen sowie ihre Fähigkeit stärken, flexibel mit unterschiedlichsten Situationen zurecht zu kommen.

Viele haben auf diesem Weg zusätzliche Sprachkenntnisse erworben – Mehrsprachigkeit ist die Regel. Sie erfuhren, dass bestimmte Angelegenheiten in verschiedenen Ländern ganz unterschiedlich geregelt werden, und erwarben so interkulturelle Kompetenzen, die von KMU gewinnbringend genutzt werden können – nicht nur bei der Erschließung neuer Märkte oder beim Umgang mit vielfältigen Kundengruppen.

Flüchtlinge mussten zwangsweise ihr Herkunftsland verlassen und ihre wirtschaftliche Existenz aufgeben. Viele Flüchtlinge haben bereits als Kinder im Familienverband unterschiedliche handwerkliche Tätigkeiten ausgeübt. Die Mehrheit verfügt über Berufserfahrung, viele waren qualifiziert beschäftigt bzw. haben sogar ein Studium abgeschlossen (vgl. Qualifikationserhebung (http://www.esf.de/portal/generator/21642/property=data/2014_09_08_qualifikationserhebung.pdf) der Lawaetz-Stiftung, 2014).



Abb. 2: Davood Y. ist 1994 aus dem Iran nach Deutschland geflüchtet. Im Iran war er LKW-Fahrer, doch in Deutschland wurden weder seine Ausbildung noch sein Führerschein anerkannt. Er besuchte parallel zum Deutschkurs erfolgreich eine Qualifizierung zum LKW-Fahrer und arbeitet seit 1997 bei einer Spedition. Foto: Marisa Nuguid

Auffällig ist die hohe Motivation von Flüchtlingen, eine existenzsichernde Beschäftigung aufzunehmen – nicht zuletzt aus dem Grund, dass viele ihre Verwandten im Herkunftsland unterstützen möchten. Häufig haben Flüchtlinge keine kurz- oder mittelfristige Rückkehroption, da sie in ihrer Heimat politisch verfolgt werden bzw. dort aufgrund von Bürgerkrieg keine Perspektive existiert. Sie haben ein besonderes Interesse daran, sich in Deutschland eine neue Existenz aufzubauen, und sind bereit, viele Anstrengungen auf sich zu nehmen.

Dies zeigt sich besonders auch bei jungen Flüchtlingen. Lehrkräfte an Berufsschulen und ausbildende Betriebe berichten von einer hohen Leistungsbereitschaft und sehr gutem Sozialverhalten. Damit strahlen sie häufig auch auf andere Auszubildende aus. Sie wissen, dass Schulbesuch und Berufsabschluss nicht selbstverständlich sind und sie beides für eine dauer-

hafte Perspektive in Deutschland benötigen – nicht zuletzt, weil dies auch die Entscheidung über ihren Aufenthalt durch Ausländerbehörde oder Härtefallkommission beeinflussen kann. So versuchen sie, durch hohe Disziplin zum Teil vorhandene sprachliche Defizite auszugleichen.

Was müssen Arbeitgeber beachten, wenn sie Flüchtlinge beschäftigen?

Flüchtlinge mit einer „Aufenthaltserlaubnis“ oder einer „Niederlassungserlaubnis“ dürfen jede Beschäftigung annehmen – hier müssen Betriebe keine Besonderheiten beachten.

Flüchtlinge, die eine „Aufenthaltsgestattung“ haben (das bedeutet, dass ihr Asylverfahren noch nicht abgeschlossen ist) bzw. eine „Duldung“ (das bedeutet, dass ihr Asylverfahren oder Antrag auf Aufenthaltserlaubnis abgelehnt wurde, sie aber aus einem oder mehreren Gründen nicht abgeschoben werden können) dürfen nach spätestens drei Monaten Wartezeit zu gleichen Bedingungen wie Deutsche eine Berufsausbildung aufnehmen.

„Nachrangiger Arbeitsmarktzugang“ für AsylbewerberInnen und geduldete Flüchtlinge

Wenn Asylsuchende oder Geduldete eine andere Beschäftigung (keine Berufsausbildung) beginnen wollen, haben sie in den ersten 15 Monaten ihres Aufenthalts lediglich „nachrangigen“ Zugang zum Arbeitsmarkt. Im Aufenthaltstitel steht i.d.R.: „Beschäftigung nur mit Erlaubnis der Ausländerbehörde gestattet“. In diesem Fall müssen sie bei der Ausländerbehörde die Beschäftigungserlaubnis für eine konkrete Stelle beantragen. Betriebe, die sie einstellen wollen, müssen für die Ausländerbehörde ein Formular mit der Stellenbeschreibung sowie einen Vermittlungsauftrag ausfüllen. Die Behörde leitet den Antrag zur Prüfung an die Bundesagentur für Arbeit weiter.

Die Zustimmung wird nur erteilt, wenn die in der Stellenbeschreibung dargelegten Arbeitsbedingungen nicht erheblich schlechter als für Deutsche oder EU-BürgerInnen sind. Außerdem wird geprüft, ob deutsche Staatsangehörige, EU-BürgerInnen oder sonstige bevorrechtigte AusländerInnen für die Stelle zur Verfügung stehen. Die Bundesagentur für Arbeit sowie das Jobcenter können dem Betrieb andere BewerberInnen vorschlagen. Diese kann der Betrieb nur aus im Geschäftsinteresse begründeten besonderen Gründen ablehnen.

Seit 2012 wurde das Verfahren beschleunigt: Ein Antrag auf Beschäftigungserlaubnis gilt nun als genehmigt, wenn die Bundesagentur für Arbeit nicht innerhalb von

zwei Wochen reagiert (§ 36 Beschäftigungsverordnung). Teilweise kommt es dennoch zu Verzögerungen in der Bearbeitung – hier sollte die zuständige Ausländerbehörde angesprochen werden.



Abb. 3: Khalid A. musste aus Afghanistan fliehen und kam 1999 nach Deutschland. Hier durfte er zunächst nicht arbeiten. In dieser Zeit hat er sich über den Besuch mehrerer Computerkurse an Volkshochschulen selbst umgeschult und arbeitet inzwischen bei einer Werbeagentur. Foto: Marisa Nuguid

Droht eine Abschiebung?

Die Dauer der „Aufenthaltsgestattung“, die es Flüchtlingen erlaubt, sich zur Asylantragstellung in Deutschland aufzuhalten, ist oft auf wenige Monate befristet. Sie wird jedoch verlängert, solange das Asylverfahren andauert. Aktuell erhalten etwa die Hälfte der Menschen, deren Antrag auf Asyl in Deutschland entschieden wird, nach Beendigung eine Aufenthaltserlaubnis – entweder vom zuständigen Bundesamt für Flüchtlinge oder im Wege der Klage von einem Gericht (vgl. Mediendienst Integration (<http://mediendienst-integration.de/migration/flucht-asyl.html>)). Die Aussichten variieren je nach Herkunftsland, aber auch persönlichem Verfolgungsschicksal.

Darüber hinaus gibt es viele Flüchtlinge, die trotz Ablehnung ihres Asylantrags in Deutschland bleiben, weil Abschiebungshindernisse bestehen. Sie erhalten eine Duldung. Diese wird meist auf drei bis sechs Monate ausgestellt. Fast die Hälfte der „Geduldeten“ lebt jedoch schon viele Jahre mit diesem Status in Deutschland. Wenn sie nachweisen können, dass sie auch wirtschaftlich in Deutschland integriert sind, haben sie die Möglichkeit, über die Härtefallkommissionen der Bundesländer bzw. eine „Bleiberechtsregelung“, wie sie aktuell im Koalitionsvertrag der Bundesregierung vorgesehen ist, eine dauerhafte Aufenthaltserlaubnis zu erhalten.

Betriebe brauchen also nicht befürchten, dass ihre Beschäftigten generell nach Ablauf der Frist im Ausweisungspapier nicht mehr bei ihnen arbeiten können.

Flüchtlinge als Auszubildende – die Besonderheiten

Flüchtlinge dürfen unabhängig von ihrem Aufenthalts-

status eine Berufsausbildung beginnen, ohne dass eine spezielle ausländerrechtliche Prüfung durchgeführt wird.

Eine Ausnahme stellt lediglich das ausländerrechtliche Arbeitsverbot dar (§ 33 Beschäftigungsverordnung). Dies wird ebenfalls in das Aufenthaltspapier eingetragen und kann nur Flüchtlinge mit einer Duldung betreffen. Ein solches Arbeitsverbot kann die Ausländerbehörde verhängen, wenn sie davon ausgeht, dass die geduldete Person selbst die alleinige Verantwortung dafür trägt, dass eine Abschiebung nicht vollzogen werden kann. Jungen Flüchtlingen darf das Verhalten ihrer Eltern nicht angelastet werden.



Abb. 4: Die „Flüchtlingsklasse“ einer Lübecker Berufsschule diskutiert über ihre Berufsplanung in Deutschland. Foto: Johanna Boettcher

Die Wahrscheinlichkeit, dass Flüchtlinge nach Abschluss einer Berufsausbildung in Deutschland bleiben dürfen, ist hoch. Auch wenn das Asylverfahren abgelehnt werden sollte, gibt es Möglichkeiten, aus der Duldung heraus eine Aufenthaltserlaubnis zu erhalten, die die erfolgreiche Integration in Deutschland (z.B. nach §§ 25a oder 18a Aufenthaltsgesetz) bzw. Härtefälle (§ 23a Aufenthaltsgesetz) berücksichtigen soll.

Problematisch ist ggf. der ergänzende Bezug von Berufsausbildungsbeihilfe (BAB), wenn die Ausbildungsvergütung nicht ausreicht. Bislang können die meisten Flüchtlinge erst nach einer Wartezeit von vier Jahren BAB beantragen (vgl. § 59 SBB III). Leistungen der Jobcenter können während der Ausbildung jedoch in der Regel nicht weiter gezahlt werden. Mit der BAföG-Reform, die Ende 2014 erstmals im Bundestag beraten wird, soll diese Wartezeit auf 15 Monate abgesenkt werden – auch für Flüchtlinge mit einer Duldung. Diese Regelung soll spätestens im Herbst 2016 in Kraft treten. Ausbildungsbegleitende Hilfen können von Jobcentern und Agenturen für Arbeit nur bewilligt werden, wenn die Person eine Aufenthaltserlaubnis besitzt und die Wartezeit erfüllt.

Unterstützung für Betriebe, die Flüchtlinge beschäftigen

Immer wieder übernehmen Unternehmen soziale Verantwortung, wenn sie bewusst Flüchtlingen mit er-

schweren Ausgangsbedingungen eine Chance bei auftretenden Schwierigkeiten bieten. Dabei können sie auf Unterstützungsmöglichkeiten zurückgreifen:

Seit 2008 fördert das Bundesministerium für Arbeit mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds bundesweit Netzwerke, die die Integration von Flüchtlingen in Arbeit und Ausbildung fördern. Die Unterstützung aus dem sogenannten „Bleiberechtsprogramm“ (http://www.esf.de/portal/generator/6610/sonderprogramm_bleibeberechtigte.html) läuft zu Jahresmitte 2015 aus, wird jedoch anschließend im Rahmen der „Integrationsrichtlinie Bund“ fortgesetzt. Die geförderten Projektverbände unterstützen nicht nur Flüchtlinge, sondern auch Betriebe in Fragen des Aufenthalts- und Sozialrechts und begleiten bei Bedarf auch während der Beschäftigung. Auch interkulturelle Trainings für die Belegschaft können häufig angeboten bzw. vermittelt werden.

Mehr Unterstützung wünschen sich Flüchtlinge, Beratungsstellen und Betriebe bei Deutschkursen: an den vom Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) geförderten „Integrationskursen“ können Asylsuchende und geduldete Flüchtlinge nur teilnehmen, wenn sie die Kosten (ca. 2.000 Euro) selbst tragen. Es gibt jedoch für TeilnehmerInnen des „Bleiberechtsprogramms“ voraussichtlich weiterhin die Möglichkeit der Förderung durch berufsbezogene Sprachkurse, die mit Mitteln des BAMF und des Europäischen Sozialfonds (ESF) durchgeführt werden (sog. „ESF-BAMF-Kurse“).

Nicht nur die Jobcenter können die Aufnahme einer Beschäftigung von Flüchtlingen unterstützen, sondern auch die Agenturen für Arbeit (s. Broschüre Flüchtlinge – KundInnen der Arbeitsagenturen und JobCenter http://www.esf.de/portal/generator/19716/2013_03_14_leitfaden_bl_liste.html). Neben Einstellungszuschüssen und Förderung von Qualifizierungsbausteinen kommt hier insbesondere die „Einstiegsqualifizierung“ (§ 54a SGB III) in Betracht, mit der Betriebe über ein gefördertes Langzeitpraktikum testen können, ob sie eine Person als Auszubildende(n) übernehmen möchten. Mit dem Modellprojekt „Jeder Mensch hat Potenzial“ <http://www.bamf.de/Shared-Docs/Meldungen/DE/2014/20140403-mensch-potenzial.html> unterstützt die Bundesagentur für Arbeit an inzwischen sieben Standorten gezielt und frühzeitig Asylsuchende.

Unabhängig von ihrer Qualifikation sind Flüchtlinge in Deutschland leider größtenteils auf „Helferjobs“ angewiesen. Mit Inkrafttreten des „Anerkennungsgesetzes“ 2012 haben sie größere Chancen, ihre Qualifikationen

auch einsetzen zu können. Sie haben wie andere MigrantInnen Anspruch auf eine Gleichwertigkeitsprüfung ihrer im Ausland erworbenen Berufsabschlüsse und können sich für Unterstützung an das jeweilige Netzwerk „Integration durch Qualifizierung“ (IQ) <http://www.netzwerk-iq.de/> in ihrem Bundesland wenden. Betriebe, die langfristig qualifizierte MitarbeiterInnen halten und erhalten wollen, sollten ihre Beschäftigten hier bestärken.

Weitere Informationen:

Kurzfilme:

- „Land in Sicht! Fachkraft Flüchtling“ (<http://www.hwk-luebeck.de/ausbildung/wege-ins-handwerk/projekt-handwerk-ist-interkulturell.html>)
- „Heimat zweimal“ (<http://www.heimat-zweimal.de/>)

Broschüren:

- „Ein echter Gewinn! Porträts von Arbeitgebern, die Flüchtlinge oder Bleibeberechtigte ausbilden oder beschäftigen“ http://www.fluchtort-hamburg.de/fileadmin/pdf/2013/FOH_Betriebe_web11062013.pdf
- „Wir sind hier! Porträts von jungen Flüchtlingen und Bleibeberechtigten in Hamburg auf ihrem Weg in den Beruf“ http://www.fluchtort-hamburg.de/fileadmin/pdf/Broschuere_Wir_sind_hier.pdf
- „Lebenswege. Flüchtlinge beruflich integrieren“ http://www.landinsicht-sh.de/fileadmin/pdf/Lebenswege_ZBBS_Juni2011.pdf

Material, das Ihnen in rechtlichen Fragen weiterhilft:

- „Wie bekomme ich eine Aufenthaltserlaubnis?“ http://www.landinsicht-sh.de/fileadmin/pdf/Info_Arbeitserlaubnis_2014.pdf
- „Basisinformation Duldung“ http://www.landinsicht-sh.de/fileadmin/pdf/Info_Duldung_August2014.pdf
- „Basisinformation Aufenthaltsgestattung“ http://www.prospektive-entwicklungen.de/images/zoom/pdfs/Chancen_fuer_junge_Menschen_in_unsicheren_Aufenthaltsverhaeltnissen.pdf
- „Chancen für junge Menschen in unsicheren Aufenthaltsverhältnissen – die Hürden kennen und überwinden! Übergang in Ausbildung und Arbeit: Voraussetzungen und Möglichkeiten“
- „Arbeitserlaubnisrecht für Flüchtlinge und MigrantInnen“ <http://azf2.de/infomaterial/leitfaden-arbeitserlaubnisrecht/>

„Die Debatte um den Fachkräftebedarf greift zu kurz – es geht um tiefgreifende Veränderungen in den Einstellungen zu Migration und Migrant_innen“

Ein Interview mit Sabine Schröder, Projektleiterin in der Koordinierungsstelle im Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“

Frau Schröder, bisher lag ein Schwerpunkt des Förderprogramms „Integration durch Qualifizierung“ (IQ) vor allem bei Arbeitsmarktinstitutionen wie Arbeitsagenturen, Jobcentern und Kammern. Jetzt soll ab 2015 eine stärkere Zusammenarbeit mit KMU erfolgen. Was ist der Grund für diese neue Schwerpunktsetzung und wo sehen Sie den größten Handlungsbedarf?

Als arbeitsmarktpolitisches Förderprogramm war die Zusammenarbeit mit Unternehmen bereits in der Vergangenheit wichtig, jetzt bekommt das Thema mehr Gewicht. Während große Unternehmen in der Regel über interne Strukturen verfügen, die eine professionelle Personalentwicklung und Diversity Management verfolgen, ist das bei KMU nicht der Fall. In Teilen der KMU gibt es Vorbehalte gegenüber der Beschäftigung von Migrant_innen oder schlicht Unkenntnis, beispielsweise bei der Wertigkeit ausländischer Qualifikationen oder bei aufenthaltsrechtlichen Fragen. Mit dem neuen Schwerpunkt des Förderprogramms IQ, der Förderung von Qualifizierungen für Personen mit im Ausland erworbenen Abschlüssen, rücken zudem KMU weiter in den Fokus, da viele dieser Qualifizierungen nur betrieblich sinnvoll organisiert werden können.

Welche Vorteile sind für KMU konkret mit einer größeren Öffnung für Arbeitnehmer_innen mit Migrationshintergrund oder aus dem europäischen und internationalen Ausland verbunden?

Zunächst zeigen Untersuchungen, dass viele Migrant_innen sehr gut qualifiziert sind. Von den Personen, die aktuell nach Deutschland einwandern, verfügen die Hälfte über einen Hochschulabschluss. Migrant_innen bringen zudem über Kompetenzen wie Mehrsprachigkeit und kulturspezifische Kenntnisse, die für KMU vorteilhaft sein können, wenn beispielsweise Geschäftsbeziehungen zu dem Herkunftsland bestehen oder Kund_innen aus dem Herkunftsland kommen, zusätzliche Ressourcen in die Unternehmen mit. Zudem zeigen viele Studien, dass diverse Belegschaften unter bestimmten Bedingungen produktiver sind als sehr homogene.



Sabine Schröder

Sabine Schröder, Diplom-Soziologin, ist seit 2010 geschäftsführende Gesellschafterin der ebb Entwicklungsgesellschaft für berufliche Bildung mbH ebb und als Projektleiterin seit rund sieben Jahren in der Bundeskoordinierung des Förderprogramms „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ tätig. Das Themenfeld „berufliche Weiterbildung und Arbeitsmarkt“ bildet den roten Faden ihrer beruflichen Aktivitäten mit den Schwerpunkten Migration und Arbeitsmarkt, Öffentlichkeitsarbeit, berufliche Bildung, Integrationspolitik und Arbeitsmarktpolitik.

Gelingt es den bisherigen IQ-Projekten, die mit KMU zusammenarbeiten, schon diese Vorteile zu vermitteln oder gibt es auch noch Hindernisse, die zu überwinden sind?

Es gibt bereits jetzt eine Reihe von Projekten, die mit KMU zusammenarbeiten. Es gibt aber auch große Hürden. Als zentrale Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit KMU haben sich die Zugänge herausgestellt, also die Frage, wie KMU zu erreichen und anzusprechen sind. Die zweite Herausforderung ist es, ein attraktives Angebot zu unterbreiten mit einem erkennbaren Mehrwert. Für Unternehmen generell und besonders für KMU muss schnell erkennbar sein, was es bringt mit dem IQ-Projekt zusammenzuarbeiten, also zum Beispiel leichter passendes Personal zu finden. In den Projekten ist dabei oft zunächst ein Perspektivwechsel notwendig.

Wie gehen die Projekte dabei konkret vor? Können Sie exemplarisch ein paar gute Praxisansätze beschreiben?

In dem Dossier sind ja einige Projekte (<http://vielfalt-gestalten.de/service/dossiers/mehrwert-vielfalt/gute-praxis-in-iq.html>) benannt. Exemplarisch für Projekte, die die Rekrutierung, d.h. das Matching zwischen Unternehmen und Migrant_innen unterstützen, möchte ich das Projekt „Mission- Zukunft – gehe deinen Weg“ aus Hamburg (<http://vielfalt-gestalten.de/service/dossiers/mehrwert-vielfalt/gute-praxis-in-iq/46-service/dossiers/mehrwert-vielfalt/gute-praxis-in-iq/154-gute-praxis-in-iq-hamburg-das-tor-zur-welt.html>) nennen. Dort werden detaillierte

Kompetenzprofile von Migrant_innen erstellt und Arbeitsplatzbörsen mit Betrieben organisiert. Unternehmen lernen die Personen kennen und können sich schnell eine Bild über deren Eignung machen. Für Projekte, die Unternehmen als Ort der Qualifizierung nutzen möchten, ist das Mannheimer (<http://vielfalt-gestalten.de/service/dossiers/mehrwert-vielfalt/gute-praxis-in-iq/46-service/dossiers/mehrwert-vielfalt/gute-praxis-in-iq/153-berufliche-erkennung-in-den-hwknn-am-beispiel-mannheim.html>) Projekt BIQ als Modell interessant. Migrant_innen durchlaufen hier eine individuell geplante Qualifizierung im Betrieb, wobei dieser mit fachlichen Angeboten und berufsbezogenem Deutsch (<http://vielfalt-gestalten.de/service/dossiers/mehrwert-vielfalt/strategien-und-tools/45-service/dossiers/mehrwert-vielfalt/strategien-und-tools/141-kult-um-deutsche-sprachkenntnisse-je-viel-deutsch-braucht-man-fuer-den-beruf.html>) flankiert wird. Die KMU profitieren von der Arbeitskraft und haben am Ende die Chance, eine betrieblich bereits eingearbeitete Fachkraft einstellen zu können.

Wie gehen die Projekte und IQ insgesamt mit dem schwierigen Thema der Arbeitsmarktdiskriminierung um?

Diskriminierung ist in der Tat ein sensibles Thema und kann große Widerstände erzeugen. Wenn es um die Zusammenarbeit mit KMU geht, ist es sicher abträglich mit dem Thema zu starten, sondern es sind vielmehr zunächst die Potenziale von Migrant_innen in den Vordergrund zu stellen. In aufgeschlossenen KMU kann das Thema platziert werden. Wenn Angebote zur interkulturellen Öffnung oder Diversity Management „verkauft“ werden sollen, kann es natürlich nicht ausgespart werden.

Mit welchen Kooperationspartnern arbeiten IQ und die Projekte zusammen?

Häufig ist es für die Projekte einfacher, Unternehmen nicht direkt sondern über wirtschaftsnahe Organisationen anzusprechen. Viele Projekte arbeiten dazu mit Kammern oder Unternehmensverbänden zusammen, um ihre Anliegen an KMU zu transportieren.

Welche Rollen spielen dabei die Gewerkschaften und Betriebsrät_innen?

Themen wie kulturelle Vielfalt im Unternehmen, Diskriminierung am Arbeitsplatz, Fachkräftesicherung, Qualifizierung etc. sind auch Themen und Handlungsfelder der Gewerkschaften wie z.B. der IG Metall (<http://vielfalt-gestalten.de/service/dossiers/mehrwert-vielfalt/gute-praxis-in-unternehmen/48-service/dossiers/mehrwert-vielfalt/gute-praxis-in-unternehmen/147-in-zehn-jahren-wird-migration-und-integratio-noch-mehr-als-heute-als-chance-gerade-fuer-eine-vielfalt-an-talenten-und-eine-groessere-interkulturelle-kompetenz-verstanden-werden.html>) haben die Zeichen der Zeit erkannt. Der aktuelle Fachkräftebedarf und die vermehrte Zuwanderung sind sicherlich dazu för-

[wert-vielfalt/gute-praxis-in-unternehmen/48-service/dossiers/mehrwert-vielfalt/gute-praxis-in-unternehmen/135-vielfaltspolitik-braucht-belegschaften-und-betriebsraetinnen.html](http://vielfalt-gestalten.de/service/dossiers/mehrwert-vielfalt/gute-praxis-in-unternehmen/48-service/dossiers/mehrwert-vielfalt/gute-praxis-in-unternehmen/135-vielfaltspolitik-braucht-belegschaften-und-betriebsraetinnen.html)) sowie der Interessenvertretungen. Betriebsrät_innen haben insbesondere durch das Betriebsverfassungsgesetz in Mitbestimmungs- und Personalangelegenheiten einen entscheidenden Einfluss auf die betriebliche Personal- und Weiterbildungsplanung. Interessenvertretungen kennen zudem die Bedenken und Widerstände der Arbeitgeber_innen. Sie können daher das Vertrauen herstellen, das für langfristig angelegte Prozesse wie interkulturelle Öffnung notwendig ist und sie können artikulieren, welche Maßnahmen zur Motivation und Beteiligung erforderlich sind. Für IQ sind sie daher zum einen zur Erreichung der Betriebe wichtige Kooperationspartner_innen und Türöffner_innen, zum anderen kann IQ durch Informationen, Beratung und konkrete Angebote die Betriebsräte in ihrer Arbeit unterstützen. Schließlich wäre dies eine win-win-Situation für alle Beteiligten. Jedoch: nicht alle KMU haben Interessenvertretungen.

Gibt es über die vielen Einzelprojekte hinaus in IQ eine Gesamtstruktur zur Gestaltung von interkulturellen Öffnungsprozessen, Diversity und einer Willkommenskultur?

Im Förderprogramm IQ arbeiten fünf Fachstellen (<http://netzwerk-iq.de/fachstellen.html>) zu migrationspezifischen Themen mit der Aufgabe, Praxisansätze zu bündeln und erfolgreiche Ansätze und Expertise zu verbreiten. Die Fachstelle Diversity Management – zukünftig Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung – verantwortet diesen Themenbereich und führt die Ansätze zusammen, unterstützt die Projekte und verbreitet Ergebnisse öffentlichkeitswirksam.

Wie sollten Politik, Wirtschaft und Gesellschaft diese Prozesse unterstützen?

Die Politik unterstützt die interkulturelle Öffnung von KMU durch Förderprogramme wie IQ oder Moby Pro (<http://www.thejobofmylife.de/en/home.html>), auch die Wirtschafts- und Arbeitgeberbände (<http://vielfalt-gestalten.de/service/dossiers/mehrwert-vielfalt/gute-praxis-in-unternehmen/48-service/dossiers/mehrwert-vielfalt/gute-praxis-in-unternehmen/147-in-zehn-jahren-wird-migration-und-integratio-noch-mehr-als-heute-als-chance-gerade-fuer-eine-vielfalt-an-talenten-und-eine-groessere-interkulturelle-kompetenz-verstanden-werden.html>) haben die Zeichen der Zeit erkannt. Der aktuelle Fachkräftebedarf und die vermehrte Zuwanderung sind sicherlich dazu för-

derliche Rahmenbedingungen. Es geht hier jedoch um tiefgreifende Veränderungen von Einstellungen und Haltungen zu Migration und wie Migration unsere Gesellschaft verändert hat und noch verändern wird, wenn wir es mit der vollen Partizipation ernst nehmen. Wir benötigen meines Erachtens u.a. offensivere Debatte um Zuwanderung und das Leben in einer Migrationsgesellschaft. Aktuell wird das Thema Migration/Integration stark durch die Diskussion um den Fachkräftebedarf besetzt, was zu kurz greift.

Was hoffen Sie mit IQ in den kommenden Jahren zu erreichen?

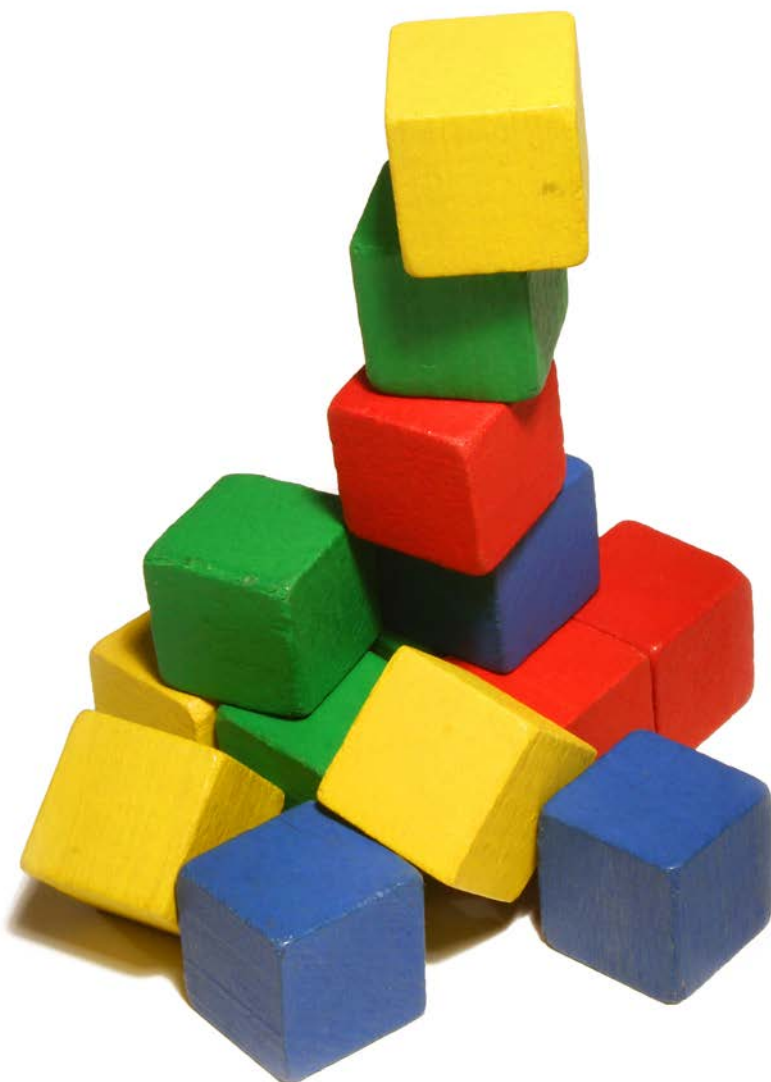
Wir möchten möglichst viele KMU erreichen, sie für die Potenziale von Migrant_innen sensibilisieren und dadurch die qualifikationsadäquate Arbeitsmarktintegration von Menschen mit Migrationshintergrund spürbar verbessern.

Frau Schröder, ich danke Ihnen für das Gespräch!

**Das Interview führte Andreas Merx
(IQ Fachstelle Diversity Management)**

Website der ebb Entwicklungsgesellschaft für berufliche Bildung mbH (<http://www.ebb-bildung.de/index.php>)

Website des Förderprogramms „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ (http://netzwerk-iq.de/netzwerk-iq_start.html)



Gute Praxis in Unternehmen

Mehr Vielfalt willkommen!? Interkulturalität, Internationalität und diversityorientierte Personalstrategien in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU). Kritische Stimmen meinen, diversitätsorientierte Personalstrategien seien zu aufwendig und praxisfern für kleine und mittlere Unternehmen.

Zwei Unternehmensbeispiele machen deutlich, wie Diversity Management praktisch und pragmatisch umgesetzt werden kann und welchen unmittelbaren Nutzen dieser Ansatz auch für kleine und mittlere Unternehmen stiftet. Sie geben Einblicke in die Alltagsrelevanz von Vielfalt im Betrieb und zeigen auf, wie Diversity Management einen Rahmen bietet, in dem man auch durch kleine Maßnahmen ein motivierendes Arbeitsklima schaffen kann.

Den Sozialpartnern kommt bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen für mehr Vielfalt und Willkommenskultur in KMU eine wichtige Rolle zu. In einem Interview mit einem Vertreter des Bundesverbands der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) sowie dem Beitrag eines Mitglieds des Bereichs Migration/Integration im IG Metall-Bundesvorstand machen die Akteure deutlich, wie ihre Organisationen den Wandlungsprozess zu einem inklusivem und weltoffenen Arbeitsmarkt und Unternehmen begleiten.

Anwerbung ausländischer Azubis am Beispiel HBS Elektrobau GmbH

1. Was waren die Gründe für Ihr Unternehmen, eine Initiative zur Gewinnung von Auszubildenden aus europäischen Ländern zu starten?

Unsere Geschäftsführung (GF) hat den Fachkräftemangel früh erkannt. Um dem entgegen zu wirken, wurde 2011 eine eigene Lehrausbildung eingerichtet. Bis dahin wurden etwa 5-10 Lehrlinge pro Jahr ausgebildet. 2011 startete unser Lehrkabinett mit 30 Lehrlingen. Heute bilden wir ca. 50 Lehrlinge aus. Dieser Bedarf ist durch den nationalen Markt nicht abzudecken. Daher hat die GF schon 2011 begonnen, sich auf dem europäischen Arbeitsmarkt umzusehen.

2. Welche Ausbildungsberufe bieten Sie an?

Wir bieten eine zweijährige IHK Ausbildung zum/zur Industrieelektriker/in für Betriebstechnik an. Darauf aufbauend gibt es weitere Spezialisierungen als Elektroniker/in für Energie- und Gebäudetechnik, als Elektroniker/in für Automatisierungstechnik und als Elektroniker/in für Informations- & Telekommunikationstechnik.

3. Ein eigenes Ausbildungszentrum mit 50 Ausbildungsplätzen und europäischen Auszubildenden ist sehr aufwendig – was ist Ihr Vorteil?

Zunächst können wir dadurch unseren Fachkräftebedarf abdecken. Die eigene Ausbildung ermöglicht uns zudem, die Fachkräfte gemäß unserer Qualitätskriterien auszubilden.



Foto: HBS Elektrobau GmbH



Frank Walter

Frank Walter ist Ausbildungsleiter bei der HBS Elektrobau GmbH. Sein Team und er sind hauptberuflich mit der Rekrutierung und Ausbildung aller Auszubildenden im Unternehmensverbund beschäftigt. Mit der Anwerbung von Azubis aus dem europäischen Ausland kamen weiterführende Aufgaben hinzu, wie Informationsveranstaltungen und Interviews im Heimatland. Diese Herausforderung nimmt sich Herr Walter aber gerne an.

4. Wie gehen Sie bei der Auswahl und Einstellung der europäischen Azubis vor? Was waren die Schritte?

Zunächst wurden mit Hilfe unserer Partner Kontakte zu Sprachschulen in den ausgewählten Ländern Spanien, Rumänien, Bulgarien und Ungarn geknüpft. Die Schüler/innen hatten dann die Möglichkeit an einem, von HBS finanzierten, Deutschunterricht zu teilzunehmen. Im Anschluss wurden Sie zum Probearbeiten nach Deutschland eingeladen.

So hatten wir die Möglichkeit das handwerkliche Geschick, die Teamfähigkeit sowie das Engagement und die Motivation der Kandidat/innen einzuschätzen. Im Interview wurde dann noch das Sprachniveau festgestellt.

5. Nach welchen Kriterien wurden die Azubis ausgewählt – was war besonders wichtig?

Wichtig sind neben den handwerklichen Fähigkeiten, das Engagement und die Motivation aber auch die sprachlichen Fähigkeiten. Wir schauen, ob die Bewerber/innen versuchen auch dann Deutsch zu sprechen, wenn es schwierig wird. Wir achten auf Durchhaltevermögen und Ausdauer. Wir müssen einschätzen, ob die Azubis auch in der Berufsschule zurechtkommen werden.

Darüber hinaus achten wir darauf, dass es innerhalb der Gruppe der Azubis eine gewisse Ausgewogenheit im Hinblick auf ökonomischen Background gibt, damit es nicht zu Spannungen kommt.

Wir haben auch gelernt, dass es relevant ist den Azubis zu vermitteln, was genau ihr Nutzen einer dualen Ausbildung ist v.a. wenn sie schon eine Vorbildung im Heimatland haben, um Unzufriedenheit zu verhindern.

Wie kann man das erreichen? Wir haben z.B. mit Azubis aus Spanien, die im Heimatland schon einen Elektroberuf erlernt hatten, vorab eine Facharbeiterprüfung durchgeführt. So konnten sie einschätzen, was sie schon können und was sie noch lernen müssen, damit sie für sich den Nutzen der Ausbildung abwägen können. An dieser „Probepfung“ hat man auch sehr gut erkannt, dass die theoretische Ausbildung in andern Ländern auch gut ist, aber auf Grund des fehlenden dualen Systems, die praktischen Kenntnisse und Fähigkeiten weit unter dem durchschnittlichen Niveau liegen.



Foto: HBS Elektrobau GmbH

6. Wie wurden die ausgewählten Azubis auf ihren Ausbildungsaufenthalt in Deutschland vorbereitet?

Wir reisen in die Länder und veranstalten Informationsabende, an denen wir den Schüler/innen und Eltern das Unternehmen und das Ausbildungsprogramm vorstellen.

Die Sprachausbildung ist auch ein Auswahlkriterium. Die Kandidaten sollten das Sprachniveau A2 erreicht haben, bevor sie zum Probearbeiten nach Deutschland kommen. In den Sprachkursen erfahren die Kandidat/innen auch etwas über Deutschland, wie z.B. Geographie, wichtige soziale Kompetenzen und typische Alltagssituationen.

7. Man spricht jetzt viel von Willkommenskultur – wie wurden die Azubis im Unternehmen „Willkommen heißen“ – wie erleichtert man ihnen den Einstieg in das Arbeitsleben aber auch in das private Leben in Deutschland? Gibt es hierfür Programme?

Die Ausbildung beginnt zunächst mit einem Praktikum sechs Wochen vor Ausbildungsbeginn. In dieser Zeit gibt es täglich einen 4-stündigen Kurs in der Lehrwerkstatt und einen 4-stündigen Sprachkurs. Den Ausbildungsstart begleiten wir durch eine Reihe von Programmen – zunächst organisieren wir mit unseren Partnern Veranstaltungen, um das Girokonto einzu-

richten, die Krankenversicherung abzuschließen und die Behördengänge, wie z.B. das Einwohnermeldeamt gemeinsam zu erledigen.

Drüber hinaus veranstalten wir Grillfeste mit den Azubis anderer Lehrjahre jeder Nation, damit sich alle kennenlernen. Zudem organisieren wir sportliche Aktivitäten, wie z.B. Fußballturniere, so dass die Azubis auch die ortsansässigen Vereine kennenlernen.

8. Wie wurden die Führungskräfte und Mitarbeiter/innen im Unternehmen auf die europäischen Azubis vorbereitet?

Die Geschäftsführung hat die Belegschaft sehr früh und kontinuierlich über das Projekt informiert. Gelegenheiten wie Weihnachtsfeiern, Betriebsausflüge, aber auch die Betriebszeitschrift wurden genutzt, um über den Stand und Verlauf des Projekts zu informieren. Das hat viel Transparenz geschaffen und Ängste und Befürchtungen abgebaut.

9. Gibt es bestimmte Herausforderungen, die in Zusammenhang mit ausländischen Azubis auftreten können und wenn ja, wie gehen Sie damit um?

Es gab anfangs Bedenken, v.a. im Hinblick auf die Verständigung. Die Mitarbeitenden und Führungskräfte hatten Sorge, dass sie nicht gut verstanden werden bzw. die Azubis nicht gut verstehen. Aber durch die Zusammenarbeit konnten diese Bedenken dann reduziert werden. Die Sprache ist ein wichtiger Fokus und bei den Veranstaltungen im Ausland arbeiten wir auch mit Dolmetscher/innen, um sicherzustellen, dass alles gut verstanden wird.



Foto: HBS Elektrobau GmbH

10. Bereichern die europäischen Azubis Ihr Unternehmen?

Ja, auf jeden Fall. Sie bringen Bräuche, interessante Gedanken und Einstellungen mit. Wir haben auch schon gemeinsame Kochabende organisiert, was gut angenommen wurde.

Können Sie ein Beispiel für Einstellungen geben?

In Rumänien, Bulgarien und Ungarn leben viele junge Menschen in Mehrgenerationenfamilien. Damit haben sie oft eine positive und respektvolle Beziehung zu älteren Menschen und auch zu Vorgesetzten. Man kann das sicher nicht pauschalisieren, aber ich nehme schon wahr, dass diese Azubis oft respektvoll und höflich sind und diese Ausbildung als Chance sehen und eine hohe Arbeitsmotivation zeigen.



Foto: HBS Elektrobau GmbH

11. Wie entwickelt sich das Sprachniveau der Azubis während der Ausbildung?

Die meisten Azubis sind nach Abschluss der Ausbildung etwa bei B2, wobei man sagen muss, dass vor allem das Sprechen und Verstehen ganz gut ist und die Herausforderung die Lesekompetenz ist – vor allem auch das Schriftdeutsch, z.B. auf Formularen oder Prüfungen.

12. Gab es Stellen, die Sie bei Ihrem Vorhaben unterstützt und begleitet haben?

Anfangs gab es keine Unterstützung. 2012 erhielten wir einen Preis vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. Das ist eine soziale Anerkennung, die uns natürlich freut und in unserem Vorhaben stärkt.

Seit 2013 gibt es weitere Förderungen durch MobiPro. Dieses Programm fördert v.a. die Azubis durch Umzugshilfen, Mietzuschüsse und Familienheimfahrten. Die Zentrale für Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) bietet Unternehmen Unterstützung bei der Anwerbung. Genauere Informationen sind unter der Interpretation einzuholen: <http://www.thejobofmylife.de/de>

13. Ausgehend von Ihren Erfahrungen, was würden Sie anderen Unternehmen empfehlen, die ein solches Vorhaben angehen wollen?

Investitionen in Ausbildung sind wichtige Investitionen und Unternehmen sind hier in der Verantwortung. Man muss sich jedoch bewusst machen, dass man mind. eine Arbeitskraft zusätzlich brauchen wird, die sich um die Betreuung und die Dokumente kümmern wird. Halbherzig sollte man nicht versuchen, solch eine Investition zu stemmen.

Das Interview führte Alexandra Araiza, IQ Fachstelle Diversity Management

Website der HBS Elektrobau
(<http://www.hbs-elektrobau.de>)

„Die LMF ist bunt!“



Logistic-Mail-Factory GmbH (LMF)

Die Logistic-Mail-Factory GmbH (LMF) ist eine 100%ige Tochtergesellschaft der Mediengruppe Pressedruck und stellt seit 2002 Briefe von Geschäftskunden zu. Am Hauptsitz in Augsburg beschäftigt sie 130 Mitarbeiter_innen. LMF hat 2013 die „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet, um Internationalität und Heterogenität in der eigenen Organisation voranzubringen und engagiert sich zudem aktiv für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und den Klimaschutz.

Im Gespräch: Sabine Hermosa Jose Maria (Bild mitte), Mirco Wieck, seit Oktober 2008 Geschäftsführer der LMF (Bild rechts).

Das Interview führte Dr. Sandra Struthmann (Bild links): Dr. Sandra Struthmann ist als akkreditierte Ausbilderin für Diversity Manager, systemische Beraterin und zertifizierte Trainerin bundesweit in Unternehmen, Hochschulen und Verbänden zu Gender & Diversity Management tätig. Seit 2013 leitet sie das Projekt „Perspektive Wiedereinstieg“ am Berufsbildungszentrum Augsburg der Lehmbaugruppe gGmbH (BBZ) und war zwischen 2006 und 2012 Bereichsleiterin für Wissenschaft & Forschung am Gender Zentrum der Universität Augsburg (GZA). 2012 hat sie an der Universität Augsburg über „Gender & Diversity Management – Frauen als Fach- und Führungskräfte für Unternehmen gewinnen“ promoviert.

Dr. Sandra Struthmann: Ihr Unternehmen LMF verfolgt seit einigen Jahren eine Diversity-Strategie mit verschiedenen Ansätzen und Tools. Was war der Auslöser für die Einführung?

Sabine Hermosa Jose Maria: In den ersten Jahren hatten wir kaum Probleme – außer mit dem Wachstum zu Recht zu kommen. Wir haben sehr viele junge Menschen an Bord und somit auch junge Frauen, die Familien gründeten und schwanger wurden. So mussten wir nach Ersatz suchen, uns Gedanken um den Wiedereinstieg machen und den Know-How-Verlust ausgleichen. Wir wollten nicht bei jedem Problem neu denken, sondern einen umfassenden Ansatz zur Hand haben. So kamen wir zur Idee, uns konzeptionell mit Diversity Management auseinander zu setzen.

Dr. Sandra Struthmann: Welche sind Ihre Diversity-Themen?

Sabine Hermosa Jose Maria: Neben den jungen Frauen beschäftigt uns die Generationenvielfalt, also die Frage, wie wir den verschiedenen Werten der unterschiedlichen Generationen gerecht werden können.

Dr. Sandra Struthmann: Haben Sie hierfür Beispiele?

Sabine Hermosa Jose Maria: Manche Kollegin oder Kollege geht einfach arbeiten, um Geld zu verdienen. Andere wiederum sind sehr verbunden mit der Firma, weil sie schon zehn Jahre am Aufbau mitgearbeitet haben. Die sehen ihren Einsatz ganz anders und hier gilt es einen entsprechenden Ausgleich zu finden.

Mirco Wieck: Ein weiteres wichtiges Thema sind auch die 14 Nationalitäten mit neun verschiedenen Religionen, die wir in unserer Belegschaft haben.

Dr. Sandra Struthmann: Welche Rolle spielt Religion im Alltag von LMF?

Sabine Hermosa Jose Maria: Die eine Gruppe glaubt, dass sie fünf Wochen am Stück im Sommer Urlaub machen kann in der Heimat, die andere Gruppe glaubt, dass es normal ist, wenn man den ganzen Tag nichts isst und trinkt, sondern erst um 22 Uhr, wenn bei uns eigentlich die Hauptarbeitszeit in der Produktion ist. Und wenn es dann im Sommer heiß ist, kippen manche um und die anderen drum herum verstehen es nicht. Das sind alles keine großen Probleme, sondern mehr kleine Reibereien. Aber uns war es wichtig, dass es hierüber Transparenz und ein gegenseitiges Verständnis gibt.

Mirco Wieck: Einen großen Beitrag dazu hat das Fest der Religionen (<http://www.logistic-mail-factory.de/news.html?news=-LMF-nimmt-teil-am-2-DIVERSITY-TAG-&naid=127>) geleistet, das wir über die Charta der Vielfalt – wir sind Mitglied seit Oktober 2013 – im Rahmen des zweiten deutschen Diversity-Tages gefeiert haben.

Sabine Hermosa Jose Maria: Das Fest der Religionen hat einen ganzen Nachmittag gedauert. Jeder konnte zeigen: Was hat meine Religion für Besonderheiten? Wie lebe ich meine Religion?

Es gab Metaplanwände, die frei von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gestaltet werden konnten. Also mit ganz geringem Aufwand und einfachen Mitteln wie Tonpapier, Kopien oder Bildern. Wir haben uns zuvor dreimal getroffen, haben die Ideen besprochen und die Kolleginnen und Kollegen haben losgelegt. Zum Teil sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer Kulturgemeinde gekommen, in Trachten und mit landestypischem Essen. Das war wirklich ein toller Tag! Vor allem zu sehen, wie viel Engagement und Mühe die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesen Tag gesteckt haben. Und die anderen Kolleginnen und Kollegen haben dem wirklich Wertschätzung entgegen gebracht.

Mirco Wieck: Ganz besonders wichtig ist uns auch, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen, dass es unser Anspruch ist, gute Qualität und guten Service zu bieten und unseren Kunden Mehrwerte zu bringen, sie vielleicht sogar zu überraschen oder einfach Spaß zu bringen. Um diese Botschaft in die Köpfe der Mitarbeitenden aus verschiedenen Nationen mit ihren verschiedenen Sprachen und Ideen zu bringen, ist Diversity ein hilfreicher Ansatz.

Daher ist auch das Thema Sprache besonders relevant, wobei es nicht immer darum gehen muss, jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin einen Sprachkurs zu finanzieren. Es geht auch um schnelle, pragmatische Lösungen wie z.B. aktuell zum Thema Umweltschutz: So erklären wir beispielsweise die gelbe, graue oder grüne und blaue Mülltonne in allen Sprachen und die Aushänge gibt es mittlerweile in drei Sprachen, genauso wie die unterschiedlichen Arbeitsanweisungen. Das sind ganz kleine Punkte, die man angehen kann, die aber im Gesamtpaket die Arbeit für die Mitarbeitenden sehr viel einfacher machen und Schritt für Schritt zum Ziel führen.

Gerade für die Zertifizierung zum Thema Umweltschutz, 14001 und 18001 Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz, war das Thema „gemeinsame Sprache und Werte“ relevant. Wenn ich solche Ziele in unserem Unternehmen definiere, dann muss ich auch sicherstellen, dass das jeder versteht. Dann muss ich mir auch überlegen, wie ich meinen türkischstämmigen Kolleginnen und Kollegen das Thema Umweltschutz und Mülltrennung nahe bringe oder beispielsweise einem russischsprachigen Maschinenführern das Material zur Betriebssicherheit so zur Verfügung stelle, dass sie damit umgehen können.

Dr. Sandra Struthmann: Welches Themenspektrum beinhaltet Diversity Management aktuell noch bei LMF?

Sabine Hermosa Jose Maria: Es ist ein weites Spektrum, das von Gesundheit und Prävention bis zu Orga-

nisationsentwicklungsthemen reicht. Jedes kleine Team hat hier seine Aufgaben und hat seinen Rucksack zu tragen und muss über das ganze Jahr über dazu einzelne Jour Fixes durchführen. Es sind immer kleine Outputs, ganz einfache Dinge, wie z.B. der Newsletter, in dem Best Practice Beispiele gezeigt werden, wie man z.B. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Pflegezeiten, Elternzeiten oder in Krankheitszeiten ans Unternehmen binden kann. So bieten wir verschiedene Zeitmodelle, die von der Stillzeit für junge Mütter bis zur Ausbildung in Teilzeit reichen.

Dr. Sandra Struthmann: In welchen Abteilungen setzt Diversity Management bei LMF an?

Mirco Wieck: Der Produktionsbereich spielt bei uns eine zentrale Rolle. Wir haben es hier mit suboptimalen Arbeitszeiten zu tun, da die Produktion immer erst am späten Nachmittag beginnt und bis spät in die Nacht geht. Daher war es uns wichtig, in der Produktion einen ersten Schwerpunkt zu setzen, bevor wir uns dann mit dem Vertriebs- und Verwaltungsapparat auseinandersetzen.

Dr. Sandra Struthmann: Wie definieren Sie Diversity und Diversity Management für LMF?

Sabine Hermosa Jose Maria: Zunächst gibt es natürlich gesetzliche Rahmenbedingungen, die auch zu berücksichtigen sind. Ob das das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz ist, Antidiskriminierungsrichtlinien oder ganz einfach auch das Schwerbehindertengesetz des Sozialgesetzbuches, das bestimmte Quoten vorschreibt, die einzuhalten sind.

Insgesamt versuchen wir ganzheitlich an das Thema heranzugehen. Wir stellen die Menschen, die bei uns angestellt sind, in den Mittelpunkt und beschäftigen uns mit ihren Fragen und Themen, für die wir Lösungen finden wollen. Ganz wichtig ist uns dabei auch, Identität zu schaffen und dabei zu sehen, wo kommen die Menschen her, was wollen wir als Unternehmen erreichen und wie können wir dies miteinander erreichen.

Mirco Wieck: Diversity Management spielt bei uns im Unternehmen auch im Hinblick auf die Personalentwicklung eine wichtige Rolle – vor allem unter dem Gesichtspunkt Chancengleichheit. Uns ist es wichtig, auch den Führungskräften klar zu machen, dass es egal ist, wo jemand herkommt oder welchen Geschlechts er oder sie ist. Und dass jeder, wenn er eine gute Leistung bringt, auch die Chance hat, den nächsten Schritt gehen zu können. Dieses Gefühl soll in der gesamten LMF vorhanden sein, dass jeder die gleichen Chancen

hat. Sicher spielen Ausbildung und die Qualität der Arbeitsleistung eine Rolle, aber hinsichtlich anderer Kriterien sollte es keine Unterschiede geben, sondern vielmehr das Gefühl, dass wir Gleiche unter Gleichen sind.

Sabine Hermosa Jose Maria: Ein weiterer wertvoller Aspekt ist das Bewusstsein dafür zu schaffen, dass es die Chance gibt, sich in die Verwaltung „hochzuarbeiten“. In diesem Zusammenhang haben wir Potenzialanalysen in Form von einfachen Fragebögen entwickelt, keine hochpsychologischen Instrumente, sondern das, was die Mitarbeitenden verstehen und was die Teamleitenden oder Schichtleitenden auch selbst anwenden können. Damit können wir proaktiv auf die Potenziale der Mitarbeitenden schauen und ihnen Möglichkeiten vorschlagen. Hiermit haben wir schon gute Erfahrungen gemacht. Gerade auch bei Frauen, die sich nicht immer hinstellen und den Finger heben. Heute haben wir in acht Teams sechs Teamleiterinnen.

Mirco Wieck: Ein ganz simples Beispiel: Wenn ich aus der Produktion in den Verwaltungsbereich komme – egal, ob ich dann in der Auftragssteuerung, in der Logistik oder im Vertrieb bin – kenne ich einfach auch die Menschen, die in der Produktion arbeiten und die Prozesse. Das heißt, ich habe relativ schnell Ideen und Lösungen parat, ich kann die richtigen Menschen ansprechen. Kurze Wege, schnelle und gute Lösungen, wenig Einarbeitungszeit – um nur einige Vorteile zu nennen.

Dr. Sandra Struthmann: Was war Ihnen im Zusammenhang mit der Einführung von Diversity Management besonders wichtig?

Mirco Wieck: Diversity heißt für uns auch ein Stück weit Kongruenz oder ein Matching zwischen den Unternehmenszielen, unseren Unternehmensleitlinien, aber auch den harten Zahlen und Fakten, sowie zu Ressourcen und den Potenzialen, die überall innerhalb der Belegschaft gegeben sind, zu schaffen. Wir wollen dort, wo Optimierungsmöglichkeiten bestehen oder wirklich Unterstützung notwendig ist, proaktiv unter die Arme greifen. Diversity Management sollte demnach ganz eng mit dem Kerngeschäft und den Unternehmenszielen verbunden sein.

Dies wollen wir durch mehr Zufriedenheit bei den Mitarbeitenden erreichen. Wichtig ist uns natürlich auch die Mitarbeiterbindung und als Arbeitgeber attraktiv zu sein, egal wo man als potentieller Mitarbeiter oder Mitarbeiterin herkommt. Man soll sich hier wohlfühlen, kann vernünftig arbeiten, hat gute Rahmenbedingungen und geht dann auch zufrieden wieder nach

Hause, weil man was geschafft hat und ein gutes Arbeitsklima vorherrscht. Das sind Dinge, die auch dazu gehören.

Dr. Sandra Struthmann: Wie verbinden Sie Diversity mit Ihren strategischen Zielen?

Mirco Wieck: Wir haben eine Reihe von strategischen Leitlinien. Zu denen gehört, dass LMF eine starke Marke ist und auch eine gute Arbeitgebermarke. Die Kundenorientierung ist dabei ein ganz wesentlicher Fokus. Ein motivierendes, wertschätzendes Arbeitsklima für die Belegschaft sehen wir hierfür als eine wichtige Voraussetzung. Hier schließt sich der Kreis. Diversity unterstützt uns dabei, ein motivierendes, wertschätzendes Arbeitsklima zu schaffen. Wenn LMF eine starke Marke ist und ich als Mitarbeitender Teil dieser Marke bin, dann bin ich auch eine starke Mitarbeiterin bzw. ein starker Mitarbeiter. Natürlich spielen auch die Führungskräfte eine ganz wichtige Rolle.

Für Führungskräfte ist es vor allem eine zeitliche Herausforderung, weil sie schon an vielen verschiedenen Themen arbeiten. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist es oft eher eine willkommene Abwechslung und auch spannend, mit anderen Aufgaben betraut zu werden.

Für den Kunden ist das mittlerweile aber auch ein Thema: Was bietet eine Firma, mit der ich zusammen arbeite? Warum arbeite ich mit dieser Firma zusammen? Hier geht es auch um das Thema „Compliance“. Es zeigt sich immer mehr, dass Kund/innen und Service-Unternehmen ähnlich ticken wollen, wenn sie zusammen arbeiten. Hier muss man sich als Firma von anderen abheben, schlichtweg Ideen liefern. Das ist Teil unserer Philosophie, das bieten wir unseren Kund/innen auch.

Dr. Sandra Struthmann: Wie konnten Sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Thema gewinnen?

Sabine Hermosa Jose Maria: Unser Diversity-Change-Team hatte 16 Mitglieder. Hierbei haben wir darauf geachtet, dass wir Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Bereichen haben: So sind Leute dabei, die schon bei uns eine Ausbildung gemacht haben oder Kolleginnen und Kollegen, die schon seit Anbeginn dabei sind. Den Betriebsrat haben wir natürlich mit eingebunden, genauso wie Führungskräfte, Abteilungsleitende oder die Teamleitenden aus der Kommissionierung. Es war uns wichtig die Mitarbeitenden aus allen Bereichen mit ihren Bedürfnissen abzuholen. Ideen, die dort besprochen werden oder die Ziele, die wir festlegen, ganz informell auch weiterzutragen, so dass dieser Spirit sich schnell in der LMF verbreitet. Wenn es

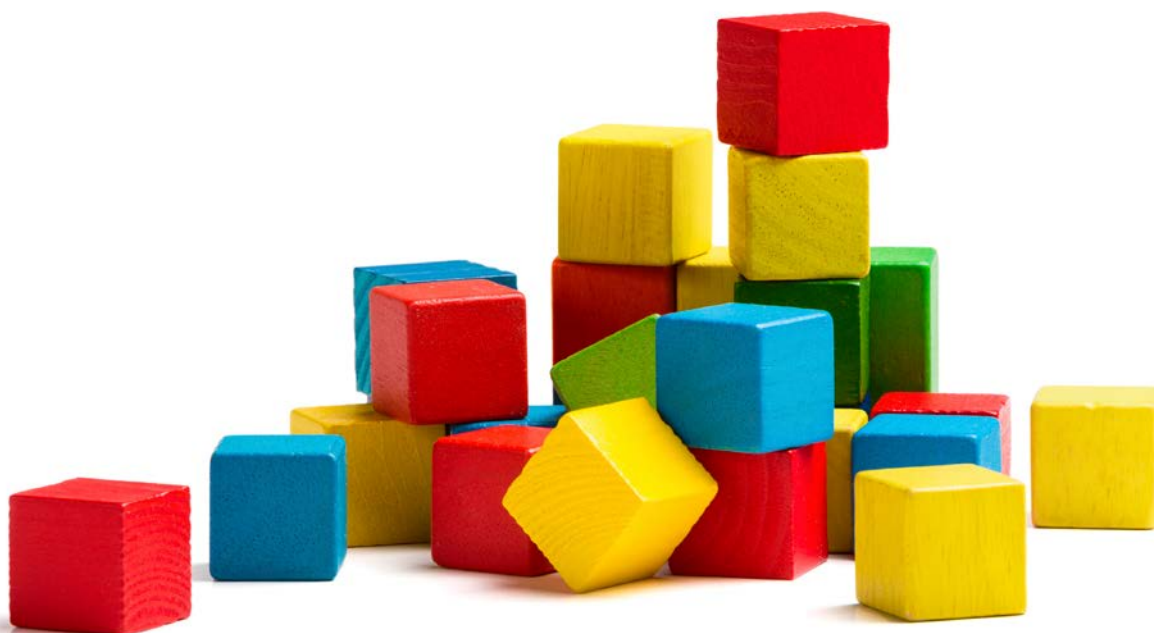
nur die Abteilungsleitenden sind, wird die Kommunikation meist an irgendeiner Stelle aufhören. Wir wollten den informellen Flurfunk ganz gezielt nutzen, um die Ideen möglichst schnell und breit im Unternehmen zu streuen.

Dr. Sandra Struthmann: Was sind Ihrer Meinung nach die Herausforderungen bei der Umsetzung dieses Ansatzes?

Mirco Wieck: Es fängt im Kopf an und die Ideen müssen schon bei den Führungskräften entstehen und genügend Kraft haben, damit sie zur Umsetzung kommen. Das bewusste Thematisieren und die aktive

Steuerung von Themen, wie das Arbeiten an verschiedenen Feiertagen (z. B. 8. August, dem Augsburger Hohen Friedensfest) oder eine Planung aufzusetzen für den Wiedereinstieg nach der Elternzeit, die Personalplanung mittelfristig schlanker, einfacher und transparenter zu machen. Vorausschauend sich auch um diese Dinge Gedanken machen, um sicher zu stellen, dass alle Beteiligten – Mitarbeiter/innen wie auch Kund/innen – zufrieden sind und auch bleiben.

Unseren Führungskräften muss klar sein, dass das Ziel nicht ist, das Thema Diversity auf die Agenda zu heben und dann ist es fertig, sondern die Ziele dahinter zu erkennen und als Chance zu begreifen. Wenn wir or-



ganisiert haben, wann und wie jemand aus der Elternzeit zurück kommt oder wie religiöse Feiertage in der Produktion zu handhaben sind, dann ist das ein kurzfristiger Aufwand, aber eine langfristige Lösung. Das ist transparent, das verstehen und schätzen dann die Kolleginnen und Kollegen. Es geht also auch ganz zentral um Kommunikation.

Dr. Sandra Struthmann: Was empfehlen Sie anderen Unternehmen, die Diversity Management einführen wollen?

Sabine Hermosa Jose Maria: Der erste Tipp ist: Einfach mal loslegen. Den Mut haben, loszulegen, sich Ideen zu überlegen und die Barrieren im Kopf abzubauen. Man braucht nicht ein Wahnsinnsbudget, um hier was zu bewegen. Man kann mit kleinen Dingen anfangen.

Mirco Wieck: Als Erstes muss man Mitstreitende im Unternehmen finden, damit man nicht alles alleine machen muss. Wichtig ist es, auch auf die Menschen zu hören. Ideen haben, aber sie auch an die Mitarbeitenden kommunizieren und ihre Meinung dazu einholen. Ich bekomme eine Nachhaltigkeit nur hin, wenn ich mit den Menschen spreche, die es auch betrifft. Also die Betroffenen beteiligen, das halte ich für extrem wichtig.

Sabine Hermosa Jose Maria: Und sich über zwei, drei Sachen einfach Gedanken machen: Welche Ziele verfolge ich eigentlich? Welchen zeitlichen Aufwand will ich reinstecken? Wie kann ich das organisatorisch so hinbekommen, dass die Belastung nicht zu groß ist? Von wem kann ich mich als Firma unterstützen lassen?

Mirco Wieck: Und der klare Wunsch nach Veränderung muss da sein. Das Wollen spielt einfach eine ganz große Rolle. Ohne das Wollen geht es nicht!

Dr. Sandra Struthmann: Wer hat LMF bei der Umsetzung von Diversity Management unterstützt?

Mirco Wieck: In der Region hier in Augsburg gibt es viele Projekte und Ideen, die muss man anzapfen. Das kostet noch nicht mal was, außer ein Meeting oder einen Workshop. Das ist ein großer Vorteil.

Sabine Hermosa Jose Maria: Wir arbeiten sehr aktiv mit den Projekten des BBZ in Augsburg zusammen:

„ZUG – Zukunft in Unternehmen gestalten durch Gender & Diversity“ (<http://www.zug-augsburg.de/>), „ZuBi – Zukunftsinvestition Bildung“ (<http://www.zubi-augsburg.de/>) und sind Kooperationspartner von „Perspektive Wiedereinstieg“ (<http://www.pwe-augsburg.de/>) wenn es um die Berufsrückkehr nach der Familienzeit geht. Hier kommt die Unterstützung auch wirklich zu uns ins Haus.

Mirco Wieck: Das ist auch noch eine Empfehlung an andere Unternehmen, sich auf solche externen Projekte, die vom Europäischen Sozialfonds gefördert werden, einzulassen. Einfach mal ausprobieren, mitmachen – das ist auch eine gewisse Verteilung des Aufwandes. Es ist kein großer finanzieller Aufwand, ich bekomme professionelle Unterstützung zu mir ins Haus und kann schauen, was mir die ersten Schritte bringen. Und wenn ich will, kann ich weiter machen. So komme ich vorwärts.

Sabine Hermosa Jose Maria: Durch das IQ-Netzwerk (<http://www.netzwerk-iq.de/>) bekommen wir zudem Unterstützung bei dem Thema „Internationalisierung“ im Personalbereich. Wir nehmen aber auch am Mentoring-Programm von MigraNet (<http://mentoring.migranet.org/>) teil. Hier unterstützen Führungskräfte von der LMF als Mentor/innen Migrant/innen beim Berufseinstieg.

Dr. Sandra Struthmann: Was würden Sie sich zudem noch wünschen?

Sabine Hermosa Jose Maria: Da wäre vielleicht ein gewisser Abbau von Administration und Verwaltung ganz brauchbar. Wenn ich an Berufsfördermaßnahmen denke, was die Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter an Formularen ausfüllen müssen, damit sie überhaupt den Zuschuss erhalten zu einer Teilzeitausbildungsvergütung. Da muss es den Betroffenen auch einfacher gemacht werden, dass sie sich auch leichter für so etwas entscheiden. Das wäre ganz wichtig.

Dr. Sandra Struthmann: Frau Hermosa Jose Maria, Herr Wieck – ich bedanke mich herzlich für unser Gespräch.

Website der Logistic-Mail-Factory GmbH (<http://www.logistic-mail-factory.de/>)

„In zehn Jahren wird Migration und Integration noch mehr als heute als Chance gerade für eine Vielfalt an Talenten und eine größere interkulturelle Kompetenz verstanden werden.“

Ein Interview mit Dr. Alexander Böhne, verantwortlich für den Themenbereich „Betriebliche Personalpolitik“ bei der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA).

Viele KMU sind noch eher zögerlich, wenn es um die Einstellung von internationalen Arbeits- und Fachkräften geht, z.T. haben Sie bisher auch wenig Erfahrung mit Mitarbeiter_innen mit Migrationshintergrund. Woran liegt das und mit welchen Chancen wäre eine stärkere Öffnung für diese Zielgruppen für die Unternehmen verbunden?

Aktuelle Untersuchungen im Auftrag des Bundesarbeitsministeriums zeigen uns, dass bereits jeder zehnte Betrieb Fachkräfte im Ausland rekrutiert. Bei den großen Betrieben mit mehr als 500 Mitarbeiter_innen ist es sogar fast ein Viertel. Hier ist also vieles in Bewegung gekommen. Gerade auch im Mittelstand. So unterstützt z. B. das Willkommensportal „Make-it-in-Germany“ Unternehmen im Rahmen von Pilotprojekten dabei, Fachkräfte mit gesuchten Qualifikationen aus Drittstaaten zu rekrutieren. Die Zurückhaltung, die auch durch viele noch immer bestehende bürokratische Hürden bedingt ist, weicht der Erkenntnis, welche Chancen die Rekrutierung von ausländischen Fachkräften bietet. Nicht zuletzt für KMU, die oft im Wettbewerb um die besten Fachkräfte und Talente gegenüber den großen, bekannten Unternehmen das Nachsehen haben. Für diese Unternehmen ist es im ureigenen wirtschaftlichen Interesse, die Attraktivität ihres Unternehmens auch für ausländische Fachkräfte zu steigern. Mittlerweile setzt sich in allen Bereichen der Gesellschaft immer mehr die Erkenntnis durch, dass Menschen mit unterschiedlichsten ethnischen und kulturellen Hintergründen eine wichtige wirtschaftliche Ressource darstellen. Ausländische Beschäftigte bereichern uns, sei es durch ihre Sprachkenntnisse oder auch durch die Kulturkompetenz, die wir im gemeinsamen Austausch erlangen.

Was können Unternehmen konkret tun, um sich mehr für internationale Arbeits- und Fachkräfte zu öffnen?

Für Unternehmen, die gezielt nach ausländischen Fachkräften suchen und eine Willkommenskultur nachhaltig etablieren möchten, kann es hilfreich sein, das eige-



Dr. Alexander Böhne

Dr. Alexander Böhne arbeitet seit 2007 bei der Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände (BDA) und ist dort verantwortlich für den Themenbereich „Betriebliche Personalpolitik“. Er ist Lehrbeauftragter an der Universität der Künste zu den Themen Einführung in die BWL und Entrepreneurship sowie an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin zum Thema Personalmanagement in NPO.

ne Verhalten bei der Personalauswahl zu hinterfragen. Achten wir bewusst auf Heterogenität bei der Teamzusammensetzung? Werden zusätzliche Sprachkenntnisse oder kulturelle Kompetenzen bei der Auswahl positiv berücksichtigt und gezielt eingesetzt? Ist das Bewusstsein für die Förderung einer solchen Diversity-Strategie vorhanden und sollen deshalb gezielt ausländische Fachkräfte für das eigene Unternehmen gewonnen werden, ist es hilfreich für KMU, sich an eines der vielen regionalen Netzwerke zu wenden. So begleitet beispielsweise das Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft mit der Initiative „career-in-bw“ Unternehmen bei der Rekrutierung, Auswahl und Einstellung europäischer Fachkräfte. Auch das Förderprogramm IQ hat ja mit seinen 16 Landesnetzwerken eine solche bundesweite Struktur mit Ansprechpartner_innen für KMU und das Thema „Willkommenskultur“.

Welche weiteren guten Beispiele aus der Unternehmenspraxis können für andere KMU eine Orientierung bieten?

Erfolgsbeispiele aus den Unternehmen zeigen, dass es bei „Willkommenskultur“ nicht immer um große strukturelle Veränderungen gehen muss, sondern oft kleine Maßnahmen und Gesten genügen wie beispielsweise die Förderung des interkulturellen Austauschs durch entsprechende Plattformen, die Unterstützung bei der Vermittlung von Sprachkursen oder die Beachtung von kulturellen Besonderheiten etwa bei der Urlaubsplanung. Beispiele guter Praxis, insbesondere aus dem Mittelstand, hat die BDA in einer Broschüre „Willkommenskultur“ sichtbar gemacht.

„Willkommenskultur“ oder „Diversity Management“ bleiben für KMU doch oft noch recht abstrakte Be-

griffe bzw. zu umfassende Konzepte. Was sollten Unternehmen nach Ihrer Einschätzung vor allem beachten, wenn sie sich auf den Weg zu mehr Vielfalt, Internationalität und Interkulturalität machen wollen?

Die Unternehmen können sich bei Initiativen, wie z. B. der „Charta der Vielfalt“ Anregungen einholen. Deren Unterzeichner_innen kommen zu großen Teilen aus kleinen und mittleren Unternehmen. Das Thema „Diversity Management“ ist also real und fester Bestandteil vieler Unternehmen des Mittelstandes. Die BDA unterstützt die Charta und die Verbreitung der ihr zugrundeliegenden Idee in den Unternehmen seit Beginn der Initiative. Eine Zielsetzung unseres Engagements ist es, noch mehr Unternehmen für Diversity Management zu sensibilisieren und eigene Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen, z. B. durch den Austausch von Beispielen guter Praxis. Für uns alle gilt: Die Erkenntnis, dass der Weg zu mehr Vielfalt, Internationalität und Interkulturalität eine Chance darstellt, die die damit verbunden Herausforderungen überwiegt, ist einer erster, aber wichtiger Schritt.

Eine weltoffene Unternehmenskultur, die von wechselseitiger Anerkennung und Wertschätzung geprägt ist, entsteht nicht von heute auf morgen. Was können Unternehmen tun, um ihre Unternehmenskultur mittel- und langfristig nachhaltig zu öffnen und wirklich inklusive Unternehmen zu werden?

Um Weltoffenheit und kulturelle Vielfalt nachhaltig zu etablieren, kann sie z. B. strukturell in der Unternehmensstrategie verankert und so zu einem Teil der Unternehmenskultur werden. Die Nachhaltigkeit kann zudem ganz praktisch über eine Anpassung von Instrumenten des Personalwesens erfolgen. Dies kann z.B. durch die Aufnahme von interkulturellen Kompetenzen in Stellenprofilen, Stellenausschreibungen und Zielvereinbarungen oder durch die Erweiterung der Personalentwicklung um interkulturelle Kompetenzen gestaltet werden.

Aus vielen Studien und Unternehmensbefragungen ist bekannt, dass Veränderungsprozesse sehr häufig an der mangelnden Akzeptanz oder Widerstand der Mitarbeiter_innen scheitern, die nicht direkt von den Veränderungen profitieren oder befürchten Verlierer_innen der Maßnahmen zu werden. Da geht es ja ganz hart auch um Existenzängste sowie Gewohnheiten, Privilegien, Status, Macht und Hierarchien, die bei solchen Veränderungsprozessen in Bewegung geraten. Was können Unternehmen tun, um ihre etablierten Mitarbeiter_innen bei diesem Wandel zu mehr Offenheit und Vielfalt von Anfang an gut mitzunehmen?

Blickt man auf die Haltung der Bürger_innen zur Zuwanderung dann wird deutlich: Die Mehrheit glaubt, dass Zuwanderung für die Ansiedlung internationaler Firmen wichtig ist, unser Leben in Deutschland interessanter macht und dazu führt, dass Deutschland weniger überaltert und dass der Fachkräftemangel in Deutschland ausgeglichen wird. Diese sich über die letzten Jahrzehnte deutlich verbesserte Grundstimmung müssen wir nutzen, um in den Unternehmen für die Chancen kultureller Vielfalt zu werben. Dies geht nur mit den Beschäftigten zusammen, denn ohne die Mitarbeiter_innen ist eine offene Unternehmenskultur nicht zu realisieren. Hier bieten sich z.B. interkulturelle Tandems an, um das Verständnis auf beiden Seiten zu vergrößern.

Welche Rolle können Betriebs- und Personalrät_innen in den Veränderungsprozessen spielen? Wären sozialpartnerschaftliche Umsetzungen nicht letztendlich erfolgsversprechender als das bei vielen Diversity-Prozessen weit verbreitete reine top-down?

Alle Akteure – das Management, die Belegschaft bzw. deren Vertreter_innen müssen gemeinsam von der Sinnhaftigkeit von Vielfalt und Integration überzeugt sein und sich an dem hierzu notwendigen fortwährenden Prozess beteiligen. Insofern geht es hier auch um bottom-up. Dabei bedarf es einer offenen Haltung der Arbeitgeber_innen und der Beschäftigten, die gegenseitigen Respekt, Akzeptanz, Offenheit und Freundlichkeit ausdrückt. Alle Personen müssen zusammenarbeiten und am Integrationsprozess beteiligt werden. Eine entsprechende Positionierung des Managements und der Arbeitnehmendenvertretung hat dann eine starke Signalwirkung nach innen wie nach außen.

Die OECD hat wiederholt auf das Problem der Arbeitsmarktdiskriminierung in Deutschland hingewiesen, zahlreiche Studien belegen diesen Fakt immer wieder. Zuletzt hat die testing-Studie des Sachverständigenrats deutscher Stiftungen für Integration und Migration gezeigt, dass sich etwa türkische Bewerber_innen gegenüber Bewerber_innen mit deutsch klingendem Namen bis zu 1,5 mal öfter bewerben müssen, um eine Einladung zu einem Vorstellungsgespräch zu erhalten. Gerade in KMU scheint es hier oft mangelnde Erfahrung oder auch Berührungängste zu geben. Was können Unternehmen tun, um ggf. auch unbewusste Barrieren für mehr ethnisch-kulturelle Vielfalt konstruktiv abzubauen?

Die deutsche Wirtschaft würde ohne die Beschäftigten mit Migrationshintergrund nicht funktionieren. Fast 18% aller Erwerbstätigen haben einen Migrationshintergrund – rund 7 Millionen. Dies entspricht der Zahl aller Erwerbstätigen in Bayern. Die Zahl wird ange-

sichts der erfreulichen Zuwanderungszahlen weiter steigen. Die Wirtschaft hat daher ein ureigenes Interesse daran, mehr Menschen mit Migrationshintergrund in Ausbildung und Beschäftigung zu bringen und viele Unternehmen handeln entsprechend. Wir Arbeitgeberverbände setzen uns dafür ein, das Bewusstsein in den Unternehmen für die Vorteile von Vielfalt in den Belegschaften und einer offenen Willkommenskultur noch weiter zu stärken. Nicht zuletzt aus diesem Grund unterstützen wir die Charta der Vielfalt.

Viele KMU sind inhabergeführt, haben keine eigenen Personalabteilung und insgesamt oft wenige Ressourcen für das Personalmanagement. Obwohl sie daher eigentlich oft viel mehr auf die Unterstützung von Kammern, Arbeitgeberverbänden oder anderen Organisationen angewiesen sind als etwa Großunternehmen, fehlt ihnen dazu dann oft noch die Zeit, um etwa an einer ganztägigen Veranstaltung eines Arbeitgeberverbands an einem Dienstag teilzunehmen. Mit welchen Angeboten und Formaten gelingt es der BDA und anderen Arbeitgeberorganisationen, die Verantwortlichen aus KMU erfolgreich zu erreichen?

Bezüglich ihrer Personalpolitik werden kleine und mittlere Unternehmen zu Unrecht leider häufig unterschätzt. Eine aktuelle Studie des Bundesarbeitsministeriums zum Zusammenhang von Arbeitsqualität und wirtschaftlichem Erfolg macht deutlich, dass KMU's viele Instrumente des Personalmanagements nutzen, die auch in sehr großen Unternehmen Anwendung finden. Vieles ist aber deutlich weniger formalisiert, dafür aber nicht weniger effizient. Wenn es mir aufgrund meiner Betriebsgröße möglich ist, den Überblick über die Struktur meiner Belegschaft zu behalten, benötige ich nicht zwingend einen systematischen Personalplan. Arbeitgeberverbände können diese personalpolitischen Aktivitäten der Unternehmen auf vielfältige Weise begleiten und unterstützen. Wir stellen u.a. praxisnahe Arbeitshilfen wie Leitfäden zur Verfügung und formulieren nicht zuletzt politische Forderungen. Dies, um die Rahmenbedingungen für Unternehmen dahingehend zu verbessern, dass gute Personalpolitik ohne staatliche Überregulierung weiterhin möglich ist.

In den letzten Jahren gab es zahlreiche Verbesserungen und Öffnungen im Bereich der rechtlichen Bestimmungen in der Arbeitsmigration und starke Einwanderungsgewinne, die die deutsche Wirtschaft nicht zuletzt aufgrund der demografischen Entwicklungen gut gebrauchen kann. Die OECD bestätigt Deutschland inzwischen eines der offensten Einwanderungsländer unter den OECD-Staaten zu sein. Im Moment profitiert Deutschland aber auch sehr stark von der Krise in den südlichen EU-Ländern und dem Zuwachs von meist gut

qualifizierten Fachkräften aus Osteuropa. Die Anzahl der Einwander_innen aus Drittstaaten ist hingegen weiterhin eher gering, viele Unternehmen kritisieren weiterhin als zu kompliziert empfundene Verfahren bei der Gewinnung und Einstellung internationaler Fachkräfte. Was könnte auf rechtlicher und Verfahrensebene noch weiterhin getan werden, um den Einwanderungsgewinn auch längerfristig stabil zu halten und den Aufwand für die Unternehmen geringer zu gestalten?

Festzustellen ist: Viele sinnvolle Weichenstellungen im Zuwanderungsrecht in den letzten Jahren, gerade auch auf Drängen der BDA, haben dazu beigetragen, dass Deutschland heute ein im internationalen Vergleich sehr liberales Zuwanderungsrecht hat und inzwischen immer mehr Menschen aus dem Ausland zu uns kommen. Insbesondere die Zahl der gut qualifizierten Zuwanderer ist in der jüngsten Zeit kräftig angestiegen. Trotzdem besteht weiterhin Reformbedarf, insbesondere hinsichtlich einer langfristigen Steuerung der Zuwanderung nach klaren und objektiven Kriterien in Form einer arbeitsplatzunabhängigen Potenzialzuwanderung.

Wo sehen Sie deutsche Unternehmen und unsere Gesellschaft und Wirtschaft in 10 Jahren in puncto Willkommenskultur, Vielfalt und Interkulturalität?

In zehn Jahren wird Migration und Integration noch mehr als heute als Chance gerade für eine Vielfalt an Talenten und eine größere interkulturelle Kompetenz verstanden werden. Es wird sich deutlich stärker die Erkenntnis durchgesetzt haben, dass eine gezielte Zuwanderung zu mehr wirtschaftlicher Dynamik führt und damit zu mehr Beschäftigungsmöglichkeiten und mehr Wohlstand für In- und Ausländer_innen. Eine umfassende Willkommenskultur in Politik, Behörden, Wirtschaft und Gesellschaft wird dann hoffentlich selbstverständlich gelebt.

Herr Dr. Alexander Böhne, ich danke Ihnen für das Gespräch!

Das Interview führte Andreas Merx (IQ Fachstelle Diversity Management)

Website der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (<http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/ID/home>)

„Willkommenskultur – ein Leitfaden für Unternehmen der BDA“ ([http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/BDA_Willkommenskultur.pdf/\\$file/BDA_Willkommenskultur.pdf](http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/BDA_Willkommenskultur.pdf/$file/BDA_Willkommenskultur.pdf))

Vielfaltspolitik braucht Belegschaften und Betriebsrät_innen

Petra Wlecklik

Petra Wlecklik, gelernte Industriekauf-frau, Politologin, Supervisorin. Seit 1993, beschäftigt als Politische Sekretärin bei der IG Metall im Bereich Bildung, seit 2006 im Bereich Migration/Integration in der Vorstandsverwaltung Frankfurt.



Klein- und mittelständische Unternehmen werden gesellschaftlich häufig als Garanten für Vielfalt, Innovation, Flexibilität und als Schrittmacher für Produktion wahrgenommen. Damit einhergehend herrscht in vielen Unternehmen die Devise „Wir haben einen guten Ruf, dann kommen die Leute schon.“ Ob das in Zukunft so bleiben wird, hängt von der Bereitschaft ab, sich den technischen Herausforderungen zu stellen, prozess- und organisationsorientierte Veränderungen voranzutreiben und die Arbeitsbedingungen für alle zu verbessern. Das bedarf ausreichender und genau abgestimmter Ressourcen und möglichst vieler arbeitsmarktpolitischer Akteure_innen im Betrieb und vor Ort, die sich für diese Themen stark machen. Vielfalt in den Betrieben ist nur mit Belegschaften und Betriebsrät_innen machbar.

Zuwanderungszahlen steigen stark!

- ➔ Krisenbedingt sortieren sich Migrationsströme in Europa neu, Deutschland wird zunehmend zum Zielland für Migration.
- ➔ 2012 kamen 400.000 Zuwanderer/innen, 2013 waren es 437.000. Für 2014 werden 500.000 erwartet. Das sind allein 1,3 Mio. Neuzuwanderer seit Beginn 2012 (!).
- ➔ Damit ist Deutschland aktuell das zweitbeliebteste Einwanderungsland der Welt
- ➔ 43% der Neuzuwanderer haben einen Hochschulabschluss!

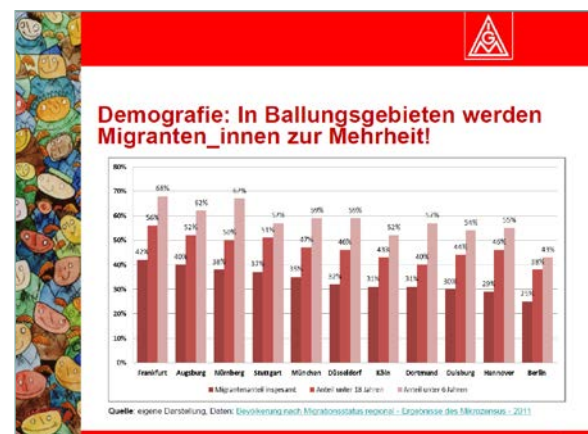
Einwanderungsländer	
OECD-Länder mit der größten Zahl von dauerhaften Einwanderern 2012	
USA	1 031 000
Deutschland	399 900
Großbritannien	262 600
Spanien	275 900
Kanada	287 900
Italien	233 600
Australien	245 100
Frankreich	241 900
Schweiz	125 600
Niederlande	107 500

Quelle: OECD

Im Organisationsbereich der IG Metall sind ca. 10.301 Betriebe erfasst, davon haben ca. 9.648 eine/n Betriebsrat/Betriebsrätin (IG Metall 2014). Sie zeichnen sich durch eine hohe Heterogenität hinsichtlich der Sparten, der Betriebsgrößenstruktur und der regionalen Verteilung und Konzentration aus. Von Maschinenbauerherstellern, der Bau-, Druck-, Textil- und Verpackungsindustrie, der Holzbearbeitung bis zu produktionsnahen IT-Dienstleistungen. Die Geschäftsfelder sind vielfach

stark spezialisiert. Die Beschäftigten üben dementsprechend qualifizierte Tätigkeiten aus. Viele von ihnen haben eine betriebliche und/oder universitäre Fachausbildung absolviert, verfügen somit über eine hohe Qualifizierung und Fachkompetenz.

Wie einige Studien belegen, sind die Innovationsmuster sehr unterschiedlich. Die Muster reichen von ad-hoc Lösungen aktueller Probleme bis hin zu intuitiv erfolgreichen Maßnahmen, die häufig durch konjunkturelle Einflüsse und durch persönliche Entscheidungen geprägt sind. Eine langfristige und systematische Strategie sowie passgenaue Instrumente fehlen häufig. Besonders deutlich wird das bei den Themen demografischer Wandel und Fachkräftesicherung. Die Tendenzen und Auswirkungen scheinen inzwischen von den meisten Unternehmen erkannt worden zu sein. Die Diskussionen konzentrieren sich jedoch meist auf das Thema Alter.



Merkmale wie Geschlecht und Herkunft und damit einhergehende Themen wie z. B. Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Qualifizierungsmaßnahmen für Arbeitnehmende mit Migrationshintergrund sind schwach ausgeprägt. Die Themen Interkulturelle Öffnung und Vielfalt stecken meist noch in den Kinderschuhen. Langfristige Analysen z. B. über die Beschäftigtenstrukturen und Aus- und Weiterbildungsbedarfe fehlen. Auch die sich verändernde Vielfalt in der Gesellschaft bleibt unberücksichtigt. Diese Daten und Fakten sind allerdings eine Grundlage für eine längerfristige interkulturelle Gleichstellungs- und Personalentwicklung (IG Metall 2012:41).

Grundlage für mehr Gerechtigkeit und Vielfalt: Betrieblicher Gleichstellungsbericht

Neben der Geschäftsleitung, die die unternehmerische Gesamtverantwortung trägt, und den Personalverant-

wortlichen kommt den Betriebsrät_innen und Belegschaften in diesem Kontext eine wichtige, nicht immer konfliktfreie Aufgabe zu. Als gesetzliche Grundlage für die Mitbestimmung in den Betrieben dient in erster Linie das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG). Es bietet gerade auch im Bereich der Personalplanung Grundlagen und Mitsprachemöglichkeiten.

Ausgehend von einer kritischen Analyse der bestehenden Strukturen können Betriebsrät_innen eine Gesamtstrategie zur Veränderung vorschlagen und mit den Belegschaften diskutieren. Dabei könnte das Thema „Demografischer Wandel und Vielfalt“ ein Motor sein. Der betriebliche Gleichstellungsbericht (Brüggemann/Riehle 2000) schafft die Grundlage für eine verbesserte Kommunikation zwischen den Beteiligten. Wie das Beispiel HKM in Duisburg zeigt, kann ein Bericht sogar dazu beitragen, dass Vielfalt und Gleichstellung als strategische Komponente in die Personalentwicklungskonzepte eingebunden werden. Der § 92 BetrVG schreibt das Informations- und Beratungsrecht des Betriebsrates „ (...) insbesondere über den gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf“ vor. Er kann Vorschläge unterbreiten und „ (...)Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung von Männern und Frauen“ durchführen.

Unterstützung erwünscht

Trotz dieser Möglichkeiten gibt es noch Entwicklungspotential in den Betrieben. Auch wenn es in vielen Betrieben nicht an gut gemeinten Initiativen mangelt, fehlt manchmal die Sensibilisierung und das Zusammenhangwissen für die Themen, mal das Hintergrundwissen und mal die Unterstützung und die Netzwerke. Aber auch die geringe Anzahl an Betriebsrät_innen (in Betrieben bis 200 Beschäftigten besteht ein Betriebsrat aus 7 Mitgliedern, bis 50 aus drei) und ihre Arbeitsbelastung können die Arbeit behindern.

Diese Lücke versucht die IG Metall mit verschiedenen Beratungs- und Bildungsangeboten für Betriebsrät_innen zu schließen. Kritische Begleitung von Betriebsrät_innen, im Bereich der Innovations- und Arbeitspo-

litik, der Arbeitsbedingungen für Beschäftigte und der Aus- und Weiterbildung stehen dabei im Vordergrund. Dennoch sind wir auch auf Bündnispartner wie z. B. das DGB Bildungswerk Bund oder die Migrantenaкадеmie Reutlingen angewiesen. Dabei geht es darum, Hemmschwellen abzubauen, Motivationen zu verbessern und ein nachhaltiges System für Weiterbildung im Betrieb zu etablieren. Die Beratung erfolgt betriebs- und zielgruppenspezifisch. Vor allem aber auch bestehende Programme wie das ESF-BAMF-Programm für Betriebe, die sich sowohl auf fachliche als auch auf sprachliche Qualifizierung beziehen, werden bekannt gemacht.

Am Ende muss jede/r Betriebsrat/Betriebsrätin anhand der eigenen Realität entscheiden, welche von den aufgezeigten Möglichkeiten zur Erfüllung seiner Verantwortung und Pflicht in Frage kommen. Es liegt somit an allen Beteiligten, neue Aktivitäten zu entwickeln und auszuprobieren. Und eine zukünftige Gesellschaft so zu gestalten, dass die bestehende Vielfalt unserer Gesellschaft in allen Facetten sichtbar wird.

Website der IG Metall

(<http://www.igmetall.de/migration-12765.htm>)

Literatur:

- Brüggemann, Beate/Riehle, Rainer (INFIS): Alltägliche Fremdenfeindlichkeit im Betrieb und gewerkschaftliche Politik. 2000.
- Dispan, Jürgen: Maschinenbau und Anlagenbau in Deutschland 2014. Literaturstudie für die HBS und IG Metall 2014.
- IG Metall – Funktionsbereich Zielgruppenarbeit und Gleichstellung (Hg.): Vielfalt fördern – Zusammenhalt stärken. Handlungshilfe für eine interkulturelle Gleichstellungs- und Personalpolitik. 2012. http://www.imu-institut.de/stuttgart/tidings/news_article.2012-04-02.0766334896/igm_vielfalt%20staerken.pdf

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



**Bundesagentur
für Arbeit**

www.vielfalt-gestalten.de
www.netzwerk-iq.de

 Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“