



Willkommenskultur in Thüringer Unternehmen

- Praxisbeispiele und Handlungsempfehlungen

Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“

Impressum

Herausgeber:

IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH
Roswitha Weitz
Lossiusstraße 1, 99094 Erfurt
info@iw-thueringen.de, www.iw-thueringen.de

ISBN:

978-3-9813460-8-4
Deutsche Bibliothek - CIP Einheitsaufnahme
Titel: Willkommenskultur in Thüringer Unternehmen - Praxisbeispiele und Handlungsempfehlungen

Autoren/Grafiken:

Annika Schalast, Mandy Seidel

Foto:

Anita Schiffer-Fuchs (Cover)

Satz/Druck:

wedea | Werbung & Design GmbH
Friedrichstraße 19, 99867 Gotha, wudtke@wedea.de

Auflage:

300 Exemplare

Stand Dezember 2014

© 2014 Alle Rechte vorbehalten

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.



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



**Bundesagentur
für Arbeit**

Inhalt

Abbildungen	3
Tabellen	3
Abkürzungsverzeichnis	3
1. Einleitung	5
2. Fachkräftebedarfe und ausländische Bevölkerung in Thüringen	6
3. Willkommenskultur im Unternehmen	11
3.1 Max-Planck-Institut für chemische Ökologie	13
3.2 IHI Charging Systems International Germany GmbH	17
3.3 Parker Hannifin	21
3.4 St. Georg Klinikum Eisenach	24
4. Handlungsempfehlungen	28
5. Weiterführende Informationen	36
Literatur	39

Abbildungen

Abbildung 1: Verteilung der in Thüringen lebenden Ausländer nach Kreisen 2013 (Ausländeranteil in %)	9
Abbildung 2: Prozess der Integration ausländischer Mitarbeiter in das Unternehmen	28

Tabellen

Tabelle 1: Entwicklung der Ausländerzahl in Deutschland und Thüringen 2011 bis 2013	8
---	---

Die überwiegende Verwendung der maskulinen Form in dieser Broschüre bedeutet eine Vereinfachung jedoch keinen Ausschluss femininer Äquivalente.

Abkürzungsverzeichnis

BAMF	Bundesamt für Migration und Flüchtlinge
BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
BMI	Bundesministerium des Inneren
BQ	Berufsqualifikation
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d. h.	das heißt
ebd.	ebenda
ESF	Europäischer Sozialfonds
EU	Europäische Union
e. V.	eingetragener Verein
EWR	Europäischer Wirtschaftsraum
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GEZ	Gebühreneinzugszentrale
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH & Co. KG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft
Hrsg.	Herausgeber
IBAT	Informations- und Beratungsstellen Anerkennung Thüringen
IQ	Integration durch Qualifizierung
MobiPro-EU	Förderung der beruflichen Mobilität von ausbildungsinteressierten Jugendlichen aus Europa
Nr.	Nummer
OT	Ortsteil
S.	Seite
u. a.	unter anderem
TU	Technische Universität
ZAV	Zentrale Auslands- und Fachvermittlung
z. B.	zum Beispiel
zzgl.	zuzüglich

1. Einleitung

Das bundesweite Netzwerk „Integration durch Qualifizierung“ (IQ) zielt darauf ab, die Arbeitsmarktchancen von erwachsenen Migranten zu verbessern. Daran arbeiten bundesweit regionale Netzwerke, die von Fachstellen zu migrationsspezifischen Schwerpunktthemen unterstützt werden. Seit Juli 2011 gibt es auch im Freistaat Thüringen ein Landesnetzwerk IQ Thüringen, das von der Außenstelle Jena des Bildungswerks der Thüringer Wirtschaft e. V. koordiniert wird und mehrere Teilprojekte umfasst.

Die zentralen Handlungsschwerpunkte des Förderprogramms IQ sind bis Ende 2014:

- die Schaffung regionaler Unterstützungsstrukturen für das in 2012 in Kraft getretene Anerkennungsgesetz¹
- die Unterstützung und der Aufbau interkultureller Kompetenz bei den für die Integration in den Arbeitsmarkt zuständigen Regelinstitutionen, insbesondere den Agenturen für Arbeit und Jobcentern sowie
- die Professionalisierung und Verzahnung der verschiedenen arbeitsmarktbezogenen Förderangebote für Migranten im Sinne des Modells „Prozesskette der beruflichen Integration“²

Die Akteure der regionalen Netzwerke haben sich zudem die Aufgabe gesetzt, Unternehmen stärker in Bezug auf die Potentiale, Belange und Bedarfe von Zugewanderten zu sensibilisieren und zu öffnen. An diese Zielstellung knüpft die vorliegende Broschüre an, die sich mit dem Thema Willkommenskultur im Unternehmen beschäftigt. Die Broschüre beleuchtet ausgehend vom Fachkräftebedarf und der Situation der ausländischen Bevölkerung in Thüringen zunächst theoretisch, was unter dem Begriff Willkommenskultur im Unternehmen zu verstehen ist. Daran anschließend werden vier Unternehmensbeispiele gelebter Willkommenskultur und gelungener Integration ausländischer Fachkräfte dargestellt. Aufbauend darauf wird der Versuch unternommen, idealtypisch aufzuzeigen, wie Willkommenskultur im Unternehmen entwickelt werden kann und wie Fachkräfte aus dem Ausland oder Fachkräfte mit Migrationshintergrund ins Unternehmen integriert werden können. Die erarbeiteten allgemeinen Handlungsempfehlungen sowie die Checkliste sollen Arbeitgeber im unternehmerischen Integrationsprozess unterstützen. Weiterführende Links und Veröffentlichungen zum Thema bilden den Abschluss der Broschüre.

1 Das „Gesetz zur Verbesserung der Feststellung und Anerkennung im Ausland erworbener Berufsqualifikationen“ hat die Möglichkeiten zur Anerkennung im Ausland erworbener Berufsqualifikationen erheblich verbessert. Das Gesetz des Bundes hat erstmalig einen allgemeinen Rechtsanspruch auf Überprüfung der Gleichwertigkeit eines ausländischen Berufsabschlusses mit dem deutschen Referenzberuf geschaffen.

2 Das im Netzwerk IQ entwickelte Modell „Prozesskette der beruflichen Integration“ ist ein idealtypischer Referenzrahmen für die erfolgreiche Arbeitsmarktintegration von Menschen mit Migrationshintergrund. Ausführlich zur Prozesskette Siehe Studie IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH „Migration und berufliche Integration in Thüringen“.

2. Fachkräftebedarfe und ausländische Bevölkerung in Thüringen

Nach Vorausberechnungen des Thüringer Landesamts für Statistik wird die Einwohnerzahl Thüringens bis 2030 um 17,5 % zurückgehen, das Erwerbspersonenpotential sogar um 30 %.³ Parallel dazu altert die Bevölkerung deutlich. Die Herausforderungen für die Thüringer Wirtschaft infolge der demografischen Entwicklungen, die sich kurz mit den Schlagwörtern „weniger - älter - vielfältiger - bunter - einsamer“ beschreiben lassen, liegen damit auf der Hand und sind heute schon sichtbar: Alternde Belegschaften, weniger Nachwuchs und ein wachsender Fachkräftebedarf, den die aktuelle „Fachkräfteperspektive Thüringen 2025“ des Thüringer Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Technologie bis 2025 auf rund 280.000 Personen für Thüringen beziffert. Die größten Bedarfe entfallen dabei auf das Verarbeitende Gewerbe (ca. 70.000 Personen), auf das Gesundheits- und Sozialwesen (ca. 67.000 Personen) sowie auf die Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen (ca. 37.400 Personen).⁴ In einzelnen Berufsgruppen (z. B. bei Ärzten, Altenpflegern oder Berufen der Mechatronik, Energie- und Elektrotechnik) zeigen sich die Fachkräfteengpässe und -mängel bereits heute.

Um den beschriebenen Entwicklungen aktiv entgegenzuwirken, gewinnen für Unternehmen neben Maßnahmen zur Stärkung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit ihrer Belegschaften auch die Themen Fachkräfterekrutierung aus dem Ausland sowie stärkere Erschließung inländischer Potentiale von bisher auf dem Arbeitsmarkt vernachlässigten Gruppen - und hier insbesondere von in Deutschland lebenden Migrantinnen - immer mehr an Bedeutung. Anders formuliert bedarf es, um die zukünftigen demografischen bzw. personalpolitischen Herausforderungen zu meistern, einerseits einer gezielten und gesteuerten Zuwanderung nach Deutschland und Thüringen sowie, andererseits der gezielten Nutzung der Fähigkeiten und Kompetenzen der hier lebenden Menschen mit Migrationshintergrund.

Die verfügbaren statistischen Zahlen verdeutlichen, dass sich seit mehreren Jahren für Thüringen wie im gesamten Bundesgebiet (wieder) ein kontinuierlicher Anstieg des Zuzugs feststellen lässt. In Deutschland lag der Wanderungsüberschuss in 2013 bei 437.000

3 Thüringer Ministerium für Bau, Landesentwicklung und Verkehr (2014), S. 44 ff.

4 Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Technologie (2014), S. 19. Laut Studie werden die größten Fachkräftebedarfe im Verarbeitenden Gewerbe auf die Wirtschaftszweige Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen (ca. 15.700 Personen) sowie den Maschinenbau (ca. 12.000 Personen) entfallen. Im Gesundheits- und Sozialwesen werden sich die Bedarfe auf das Gesundheitswesen (ca. 28.000 Personen), das Sozialwesen (ca. 21.000 Personen) sowie auf dem Bereich Heime (ca. 18.100 Personen) verteilen. Wird die Qualifikationsstruktur innerhalb des Arbeitskräftebedarfs betrachtet, zeigt sich der größte Bedarf auf der Facharbeiterebene.

Personen.⁵ Die Zugewanderten kamen dabei hauptsächlich aus dem EU-Ausland. Positive Wanderungsbilanzen erzielten dabei alle Bundesländer, wobei insbesondere Bayern, Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg, Hessen, Berlin und Niedersachsen die größten Zuwanderungsgewinne verzeichneten. Beachtlich ist zudem, dass die Zugewanderten mittlerweile ein deutlich höheres Bildungs- und Qualifikationsniveau als noch vor 10 Jahren aufweisen.⁶ Dass immer mehr Menschen nach Deutschland zuwandern, hat vielfältige Gründe:

Wirtschaft und Arbeitsmärkte in Deutschland und Europa

Die wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland ist geprägt von konstanten Wachstumsraten und Stabilität am Arbeitsmarkt. Aufgrund dieser Entwicklungen sowie weiterer Faktoren (wie z. B. der Alterung der Arbeitnehmer) besteht ein Bedarf an Arbeitskräften. In Südeuropa finden sich demgegenüber gegenläufige Entwicklungen. Geringe Wachstumsraten und hohe Arbeitslosigkeit (insbesondere bei Jugendlichen) erhöhen die Arbeitsmobilität.

Arbeitnehmerfreizügigkeit

Die Arbeitnehmerfreizügigkeit eröffnet jedem Unionsbürger die Möglichkeit, ungeachtet seines Wohnsitzes, in jedem EU-Mitgliedstaat unter den gleichen Bedingungen eine Beschäftigung aufzunehmen und nachzugehen wie ein Angehöriger dieses Staates. Inzwischen gilt die vollständige Arbeitnehmerfreizügigkeit auch in Deutschland, seit dem 1. Januar 2014 auch für Arbeitnehmer aus Rumänien und Bulgarien.

Erleichterung beim Arbeitsmarktzugang für bestimmte ausländische Personengruppen

In den letzten Jahren gab es eine Reihe von Gesetzesänderungen, die den Arbeitsmarktzugang vor allem für ausländische Hochqualifizierte erleichtert haben, wie z. B.: die Einführung der sogenannten ‚Blauen Karte EU‘ für Drittstaatsangehörige; oder zahlreiche Lockerungen für Studierende mit Aufenthaltserlaubnis zu Studienzwecken und für Absolventen deutscher Hochschulen bei der Suche und Aufnahme einer Arbeit oder für qualifizierte Fachkräfte in Ausbildungsberufen, die nach der neuen Beschäftigungsverordnung eine Aufenthalts- und Arbeitserlaubnis erhalten können, wenn in dem entsprechenden Beruf ein Mangel besteht.

Steigende Asyl- und Flüchtlingszahlen

Im Jahr 2013 wurden insgesamt 127.023 Asylanträge gestellt, was einem Anstieg von über 60 % gegenüber dem Vorjahr entspricht. Hauptherkunftsländer waren Serbien, die Russische Föderation, Syrien, Mazedonien, Afghanistan, Bosnien-Herzegowina, Kosovo, Iran, Pakistan und der Irak.

5 Statistisches Bundesamt, Pressemitteilung vom 22. Mai 2014.

6 Dies belegen verschiedene Untersuchungen z. B. Geis, Wido (2012): Der Beitrag der Zuwanderung zur Fachkräftesicherung, in: IWTrends Nr. 2.

Auch Thüringen profitiert vom kontinuierlichen Zuzug aus dem Ausland und erzielte in 2013 eine Nettozuwanderung von 5.424 Personen, dabei standen 20.125 Zuzüge 14.701 Fortzügen gegenüber. Festzuhalten bleibt jedoch, dass trotz dieses wachsenden Zuzugs aus dem Ausland, der in den letzten Jahren stattgefunden hat, Thüringen nach wie vor den niedrigsten Ausländeranteil in Deutschland aufweist. Insgesamt lebten im Jahr 2013 nach der Bevölkerungsfortschreibung 42.322 und nach dem Ausländerzentralregister 46.987 ausländische Personen in Thüringen, was einem Anteil von 2,0 % bzw. 2,2 % entspricht.⁷ Der Anteil der Bevölkerung mit einem Ausländerstatus in Deutschland liegt zum Vergleich bei 8,6 % bzw. 9,5 %.

		2010	2011	2012	2013	Anteil in % (2013)
Bevölkerungsfortschreibung	Deutschland	7.198.946	6.327.464	6.627.957	6.927.716	8,6 %
	Thüringen	49.143	35.213	39.446	42.322	2,0 %
Ausländerzentralregister	Deutschland	6.753.621	6.930.896	7.213.708	7.633.628	9,5 %
	Thüringen	35.220	37.170	41.446	46.987	2,2 %

Quelle: Statistisches Bundesamt. Ausländische Bevölkerung - Fachserie 1, Reihe 2 - 2013

Tabelle 1: Entwicklung der Ausländerzahl in Deutschland und Thüringen 2011 bis 2013

Rund 46 % der in Thüringen lebenden Migranten wohnt in den kreisfreien Städten, rund 54 % in den Landkreisen. Prozentual gesehen haben die Städte Jena und Weimar mit 5,2 % und 5,0 % den höchsten Ausländeranteil. Absolut leben die meisten ausländischen Personen - über 7.700 - in der Landeshauptstadt Erfurt. Die häufigsten Herkunftsländer sind Polen, die Russische Föderation, Vietnam, Rumänien, die Türkei und die Ukraine. Die größten Zuwächse im Jahr 2013 - gemessen an den absoluten Veränderungen im Vergleich zum Vorjahr - sind bei Menschen aus Polen, Rumänien, der Russischen Föderation, Ungarn und Bulgarien zu verzeichnen. Der Zuzug nach Thüringen erfolgt somit überwiegend aus Osteuropa.

In den Diskussionen um Zuwanderung und Fachkräftepotential wird verstärkt auch die Gruppe der ausländischen Studienabsolventen an deutschen Hochschulen in den Blick genommen. Nicht zuletzt weil diese gut ausgebildet sind, in der Regel gut Deutsch sprechen und motiviert sind, in Deutschland Arbeitserfahrung zu sammeln. In Thüringen lag

7 Grundsätzlich stehen zu Angaben über die ausländische Bevölkerung in Deutschland zwei unterschiedliche Quellen zur Verfügung: die Bevölkerungsfortschreibung und das Ausländerzentralregister. Aufgrund unterschiedlicher Abgrenzungen weichen die Daten ab: Während die Bevölkerungsfortschreibung auf Zahlen der zuletzt durchgeführten Bevölkerungszählung aufbaut und um Daten der einzelnen Meldebehörden der Länder „fortgeschrieben“ wird, erfasst das Ausländerzentralregister - basierend auf Meldungen der einzelnen Ausländerbehörden - diejenigen, die keinen deutschen Pass haben und sich nicht nur vorübergehend in Deutschland aufhalten (mindestens drei Monate).

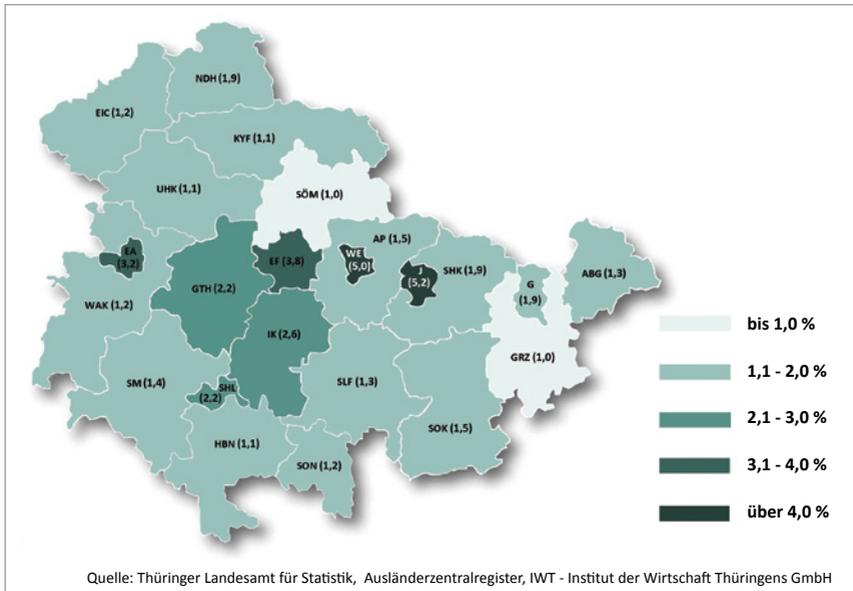


Abbildung 1: Verteilung der in Thüringen lebenden Ausländer nach Kreisen 2013 (Ausländeranteil in %)

die Anzahl der ausländischen Studierenden zum Wintersemester 2013/2014 bei 5.357 (Anteil 10,3 % an allen Studierenden, im Vergleich: Deutschland 11,5 %).⁸ Die Zahl hat sich damit in den letzten 10 Jahren verdoppelt. Die ausländischen Studierenden stammen hauptsächlich aus China, der Russische Föderation, Vietnam, der Ukraine, Indien, der Republik Korea sowie Syrien. Rund 50 % dieser Studierenden sind in Ingenieurwissenschaften, in Mathematik und Naturwissenschaften sowie in Humanmedizin und Gesundheitswissenschaften eingeschrieben und damit in Bereichen, in denen bereits heute Fachkräfteengpässe zu verzeichnen sind. Interessant ist zudem, dass fast 7 % aller in Thüringen erfolgreich abgelegten Hochschulprüfungen mittlerweile durch ausländische Studierende abgelegt werden. In Deutschland liegt der Anteil bei 9,5 %.

Wird die Situation der ausländischen Bevölkerung auf dem Thüringer Arbeitsmarkt betrachtet, zeigt sich, dass in Thüringen zum März 2014 insgesamt 14.627 Personen ausländischer Herkunft sozialversicherungspflichtig beschäftigt waren.⁹ Der Anteil der ausländischen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten betrug damit ca. 1,9 %. Anzumerken

⁸ Statistisches Bundesamt.

⁹ Statistik der Bundesagentur für Arbeit.

ist, dass die Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ausländischen Personen in den letzten Jahren deutlich zugenommen hat. Diese ausländischen Beschäftigten sind dabei vor allem in den Wirtschaftsbereichen: Wirtschaftliche Dienstleistungen, Verarbeitendes Gewerbe, Gastgewerbe sowie Gesundheits- und Sozialwesen tätig. Problematisch ist nach wie vor die Arbeitslosigkeit von Migranten. Sie war in Thüringen mit 15,9 % im Dezember 2014 mehr als doppelt so hoch wie die der Deutschen (7,3 %), was in etwa dem bundesdeutschen Trend entspricht.

Auch wenn der Anteil von Migranten in Thüringen nach wie vor niedrig ist, zeigt sich, dass die Zahlen kontinuierlich in den letzten Jahren angewachsen sind. Auch zukünftig ist mit einem Anstieg zu rechnen. Damit Thüringen in einem noch stärkerem Ausmaß als bisher von Zuwanderung profitiert, wird es (auch) entscheidend darauf ankommen, inwieweit es in Politik, Gesellschaft, Behörden und Unternehmen gelingt, eine Willkommenskultur zu etablieren und Vielfalt als Chance zu verstehen. Dies erscheint vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklungen fast unabdingbar.

3. Willkommenskultur im Unternehmen

Der Begriff „Willkommenskultur“ ist relativ unpräzise bzw. schwammig und wird mittlerweile in vielfältigen Kontexten benutzt. Wird der Begriff weit ausgelegt, meint er „zum einen eine gewisse Grundhaltung der Offenheit und Akzeptanz gegenüber Migranten - und selbstverständlich gegenüber anderen Menschen - zum anderen steht er aber auch für Praktiken in verschiedenen Organisationen und institutionellen Kontexten, in denen Barrieren der Integration abgebaut und Wege der Inklusion gefunden werden; diese schließen formalrechtliche Regelungen ein, gehen aber zugleich auch über sie hinaus.“¹⁰ Nach dieser Definition kann Willkommenskultur auf verschiedenen Ebenen diskutiert werden

- auf der Ebene des Individuums als vorurteilsfreie Einstellungen und Verhaltensweisen gegenüber Migranten,
- auf der Ebene interpersonaler Beziehungen als prinzipielle Bereitschaft mit anderen zu kommunizieren und Beziehungen einzugehen sowie Unterstützung anzubieten,
- auf der Ebene von Organisationen und Institutionen in Form von offenen Regelungen und aktiven Maßnahmen, die Entfaltung und Teilhabe ermöglichen,
- sowie auf der Ebene der Gesamtgesellschaft als Definition und Bewusstsein ein Einwanderungsland zu sein.¹¹

„Willkommenskultur bedeutet eine Grundhaltung der Offenheit und Akzeptanz gegenüber seinen Mitmenschen.“

Eng mit dem Begriff Willkommenskultur verbunden ist der Begriff der Anerkennungskultur. Dieser kann verstanden werden „als die Anerkennung aller in Deutschland lebenden Menschen mit Migrationshintergrund durch die Aufnahmegesellschaft, wobei die Wertschätzung der Potentiale im Mittelpunkt steht.“¹² Anerkennungskultur öffnet damit den Blick auf die Potentiale, Fähigkeiten und Ressourcen von Migranten und nicht auf deren Defizite. Auf der gesellschaftlichen Ebene rücken die Vorteile von Vielfalt sowie die Chance auf gleiche Teilhabe in allen gesellschaftlichen Bereichen in den Vordergrund. Damit findet eine Abkehr von der Kultur der Abschottung statt, die viele Jahre vorherrschend war.

Willkommens- und Anerkennungskultur muss auf allen Ebenen - Individuum, Organisation, Politik und Gesellschaft - langfristig verankert werden und zugleich von Allen ausgehen. Zudem muss sie sowohl Neuzugewanderte als auch Migranten einbeziehen, die schon viele Jahre in Deutschland leben. Ansätze zur Verbesserung der Willkommens- und Anerkennungskultur sind beispielsweise der Ausbau von Behörden zu „Willkommensbe-

10 Heckmann (2014), S. 13.

11 Ebd., S. 13 f.

12 Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (2013), S. 20.

hörden“ mit mehr Serviceorientierung und Sprachkompetenzen der Mitarbeiter, Einbürgerungsfeiern oder interkulturelle Wochen. In den nächsten Jahren wird es weiter darauf ankommen, strukturelle, gesellschaftliche und persönliche Hemmnisse und Hürden für Zuwanderer und hier lebende Migranten abzubauen, um noch mehr gesellschaftliche Teilhabe zu ermöglichen. Dazu gehört u. a. die Zuwanderungsbedingungen für Migranten weiter zu vereinfachen und transparentere Regelungen zu schaffen, auf politischer Ebene zu formulieren ein Einwanderungsland zu sein, Vielfalt als Normalität zu verstehen und sich gesellschaftlich aktiv mit Themen wie Inklusion, Anerkennung, Antidiskriminierung und Partizipation auseinanderzusetzen. Entscheidend wird zudem sein, inwieweit sich die Menschen für ‚Andere‘ öffnen und eine positive vorurteilsfreie Einstellung entwickeln. Gelingt dies, wird auch die Attraktivität Deutschlands als Einwanderungsland und Wirtschaftsstandort gesteigert werden. Auch für Unternehmen, die Migranten einstellen möchten und von deren Potentialen (z. B. Sprachkenntnissen, Kulturkompetenzen) profitieren wollen, ist die Implementierung einer Willkommens- und Anerkennungskultur in die Unternehmensstrukturen unerlässlich. Denn eine gelebte Willkommenskultur im Unternehmen kann mehr, als nur Fachkräftelücken schließen. Sie kann insbesondere „dazu beitragen ...

- die Eingliederung von Mitarbeitern in den Arbeitsprozess zu erleichtern
- neue Märkte und Kundengruppen im In- und Ausland zu erschließen
- Vorteile beim Wettbewerb um qualifizierte Beschäftigte zu erlangen
- Mitarbeiter langfristig ans Unternehmen zu binden
- Betriebsklima und Arbeitsweise der Beschäftigten positiv zu beeinflussen
- Image und öffentliches Ansehen des Unternehmens zu erhöhen“¹³

Voraussetzung für diese positiven Effekte ist, dass Willkommenskultur als umfassende Strategie und Ausrichtung sowohl von der Geschäftsführung als auch von der Belegschaft als Mehrwert und fortwährender Prozess getragen und verstanden wird. Die Verankerung in die Unternehmenskultur ist dabei ebenso Bestandteil wie eine spezifische Ausrichtung des Bewerbungsprozesses und konkrete Unterstützungsangebote bei der betrieblichen und gesellschaftlichen Integration von Fachkräften aus dem Ausland oder Fachkräften mit Migrationshintergrund. Zudem kann Willkommenskultur ein Ausgangspunkt sein, um die Themen interkulturelle Öffnung und/oder Diversity Management im Unternehmen voranzubringen. Insgesamt bietet der Integrationsprozess zahlreiche Chancen, ist aber auch mit einigen Hürden verbunden, denen sich Unternehmen bewusst sein sollten. Im Folgenden werden anhand von vier Unternehmensbeispielen das Vorgehen und die Strategien bei der Integration ausländischer Mitarbeiter ins Unternehmen vorgestellt. Die Praxisbeispiele zeigen, wie Willkommenskultur im Unternehmen entstehen und gelebt werden kann.

13 Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände (2013), S. 4.

„Es ist wichtig, die Menschen zu begleiten.“

3.1 Max-Planck-Institut für chemische Ökologie

Das Max-Planck-Institut für chemische Ökologie mit Sitz auf dem Beutenberg Campus in Jena ist ein Forschungsinstitut, das 1996 von der Max-Planck-Gesellschaft gegründet wurde. Als Forschungseinrichtung der Max-Planck-Gesellschaft wird das Institut gemeinschaftlich von Bund und Ländern finanziert. Das Institut widmet sich der Erforschung der Koevolution von Pflanzen und Insekten. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt auf der Untersuchung der Interaktionen zwischen Pflanzen und deren Fraßfeinden, sowohl aus der Perspektive der Pflanze als auch aus der Perspektive der Insekten. Da die Erforschung chemischer Kommunikation interdisziplinär und international ausgelegt ist, kommen viele der rund 400 Mitarbeiter/innen (und mehr als die Hälfte der Wissenschaftler/innen) aus aller Welt und tragen zum Erfolg des Instituts bzw. der Forschung bei. In der Forschung und Entwicklung ist es üblich, dass Wissenschaftler/innen ca. 3 bis 4 Jahre in einer Einrichtung bleiben, sodass die Integration neuer Mitarbeiter/innen eine zentrale und immer wiederkehrende Rolle einnimmt.

Ausgangssituation

Zur Gewinnung ausländischer Wissenschaftler/innen nutzt die Einrichtung überwiegend Webportale, wie beispielsweise die Webseiten wissenschaftlicher Zeitschriften, auf der internationale Stellenausschreibungen veröffentlicht wer-



Max-Planck-Institut
für chemische Ökologie

Branche: Forschung und Entwicklung

Sitz: Jena

Mitarbeiterzahl: ca. 300 zzgl.

rund 100 Gäste, Praktikanten, Hilfskräfte

den. Zudem greift das Institut aber auch auf vorhandene Kontakte der weltweit existierenden Wissenschaftsgemeinschaft zurück. Im Verfahren zur Besetzung von Doktorandenstellen werden geeignete Bewerber zu einem zwei- bis dreitägigen Bewerbungsverfahren eingeladen, bei dem die Englischkenntnisse getestet wer-

„Bevor sie hierher kommen, erhalten sie Informationen, um sich vorbereiten zu können.“

den und ein intensiver Austausch stattfindet. Der Prüfung der Englischkenntnisse kommt dabei besondere Bedeutung zu, da Englisch Arbeitssprache am Institut ist und auch das Sprechen und Publizieren in Englisch zum Arbeitsalltag gehören. Daher müssen die Bewerber im Rahmen des Bewerbungsverfahrens selbst einen Vortrag auf Englisch halten. Sobald Stellen besetzt sind, wird mit den zukünftigen Mitarbeiter/innen noch vor der Ankunft in Deutschland Kontakt aufgenommen, um die individuelle Ausgangslage zu klären. Sie erhalten vorab allgemeine Informatio-

nen, sodass sie sich bereits im Vorfeld auf den Aufenthalt im Max-Planck-Institut für chemische Ökologie in Jena vorbereiten können.

Vorgehen

Bereits vor der Ankunft wird mit neuen Mitarbeiter/innen die persönliche Situation abgeklärt. Ist bekannt, wie viele Personen untergebracht werden müssen, beginnt die Suche einer Unterkunft für die erste Zeit. Dabei können in begrenz-

„Es ist ein stetiger Prozess des Lernens.“

tem Umfang vom Institut für die ersten vier Monate Gästewohnungen zur Verfügung gestellt werden, die der Max-Planck-Gesellschaft gehören und die vom Institut verwaltet werden. In diesem Zeitraum haben die Wissenschaftler/innen Zeit, sich einzuleben und eine eigene Wohnung zu suchen. Zur Betreuung durch das Institut gehört neben der Vorstellung der Forschungseinrichtung auch die Begleitung zu Ämtern und Behörden. Besonders die Zusammenarbeit mit der Ausländerbehörde hat sich in den vergangenen Jahren positiv entwickelt. Nach anfänglichen Verständigungsschwierigkeiten wurden Vertreter der Ausländerbehörde auf den Campus eingeladen. Im gemeinsamen Gespräch konnten die unterschiedlichen Sichtweisen erläutert und der Austausch dadurch insgesamt verbessert werden, sodass mittlerweile eine überwiegend harmonische und unbürokratische Zusammenarbeit stattfindet. Daneben werden die Wissenschaftler/innen aber auch bei familiären Angelegenheiten wie der

Organisation von Kita- bzw. Schulplätzen unterstützt. Zudem wurden Infobroschüren und Webportale entwickelt, die sowohl über wichtige Adressen als auch über verschiedene Einrichtungen und Freizeitmöglichkeiten in der Stadt informieren. Insgesamt findet durch das Institut in der Anfangszeit eine intensive Betreuung statt, die mit der Integration des Wissenschaftlers weniger notwendig wird.

Interkulturelle Schulungen und Sprache

Am Institut gehört es zum Alltag, dass hochqualifizierte Wissenschaftler/innen verschiedener Herkunft und Kulturen miteinander forschen. Daher herrscht insgesamt ein sehr offenes Arbeitsklima. Zur Sensibilisierung aller Betreuer/innen und Mitarbeiter/innen werden regelmäßig interkulturelle Schulungen angeboten. Für die Betreuer/innen von ausländischen Mitarbeiter/innen bietet die Max-Planck-Gesellschaft einmal im Jahr ein Forum für den Austausch von Erfahrungen an. Im Rahmen dieses Forums findet eine Schulung zu einem jährlich wechselnden Land statt, sodass mit der Zeit bereits viele Regionen abgedeckt wurden. Sprachlich ist am Institut vor allem fließendes Englisch in Wort und Schrift von Bedeutung, da

„Deutschkurse sind fakultativ. Wir halten es für die Integration aber wichtig, wenigstens Grundlagen in Deutsch zu erwerben.“

das Publizieren auf Englisch im Vordergrund steht. Daher wird vor allem auch für die deutschen Mitarbeiter/innen ein Englischsprachkurs angeboten. Ausländi-

sche Wissenschaftler/innen haben zudem die Möglichkeit, direkt im Institut einen Deutschkurs zu besuchen. Dieser existiert sowohl für Anfänger als auch für fortgeschrittene Niveaus. Darüber hinaus findet eine enge Zusammenarbeit mit der Universität und dem Beutenberg Campus im Hinblick auf die dort angebotenen Sprachkurse statt. Diese werden den Mitarbeiter/innen mitgeteilt und je nach Erreichbarkeit auch gut genutzt. Die Teilnahme an einem Deutschkurs ist gewünscht, jedoch keine Pflicht, da innerhalb des Instituts Deutschkenntnisse nicht zwingend erforderlich sind.

Ankunft im Unternehmen

In jeder Abteilung des Instituts gibt es direkte Ansprechpartner/innen für die ausländischen Wissenschaftler/innen. Daneben existiert bereits seit vielen Jahren eine Ausländerbeauftragte in der Forschungs-

„Von jedem, egal wo er herkommt, ist zu erwarten, dass er sich auf eine neue Situation einstellen kann.“

einrichtung, die sowohl ausländischen als auch deutschen Wissenschaftler/innen bei Fragen und Problemen zur Seite steht. Bei wissenschaftlichen Fragestellungen bzw. Unklarheiten können die Wissenschaftler/innen auf die ihnen zugeteilten Mentoren/innen (Wissenschaftler/innen desselben Fachbereichs) zurückgreifen. Konflikte aufgrund der Herkunft von Wissenschaftler/innen sind bisher nicht aufgetreten. Konfliktsituationen und Spannungen treten - wenn überhaupt -

aufgrund unterschiedlicher Auffassungen von Sauberkeit und Arbeitsabläufen in den Laboren auf. Dies wäre aber auch in einer rein deutschen Laborgemeinschaft der Fall. Dennoch darf nicht außer Acht gelassen werden, dass in den unterschiedlichen Kulturen verschiedene Arbeitsauffassungen und Vorstellungen der Laborführung existieren. Diese müssen in den Laborgemeinschaften ausgehandelt werden, worin durchaus Konfliktpotential besteht. Daher ist es besonders wichtig, dass sich jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin auf neue Situationen und aufeinander einstellen kann.

Verbleib im Unternehmen

Für die meisten Wissenschaftler/innen, insbesondere Doktorand/innen, ist vorgesehen, dass sie nur eine bestimmte Zeit an einem Arbeitsthema im Institut forschen. In der Regel handelt es sich um einen Zeitraum von bis zu vier Jahren (Zeit der Promotion). Am Institut herrscht somit eine große Rotation, d. h. es kommen immer wieder neue Doktorand/innen und Wissenschaftler/innen, die neue Themen und Ideen bearbeiten, ans Institut.

Die Wissenschaftler/innen, die ihre Forschungszeit am Institut beenden, bewerben sich weltweit bei Unternehmen oder Forschungseinrichtungen. Die Zeit am Institut ist prinzipiell als einer von vielen Karriereschritten zu betrachten. Im Bereich der Forschung ist es zunächst üblich, dass Wissenschaftler/innen weltweit in mehreren Einrichtungen tätig sind, bevor sie eine Professorenstelle oder eine Führungsposition in der Forschung oder Wirtschaft bekleiden. Insofern wird auch

am Institut versucht, die Wissenschaftler/innen in ihrer Karriere individuell zu unterstützen. So werden beispielsweise bestehende Kontakte zur weltweiten Forschungsgemeinschaft genutzt, um die Wissenschaftler/innen in einer Einrichtung

„Wir unterstützen alle, aber nicht mit dem primären Ziel, sie in Deutschland zu halten. Vielmehr versuchen wir alle in ihrem beruflichen Werdegang voranzubringen.“

ihres Forschungsgebietes unterzubringen. Daneben wird jedoch auch von den Wissenschaftler/innen selbst eine hohe Eigeninitiative verlangt.

Was bedeutet Willkommenskultur im Unternehmen?

„Eine gelungene Integration ins Unternehmen setzt voraus, dass bestimmte feste Strukturen in der Einrichtung vorhanden sind, die die ersten Schritte erleichtern. Es geht vor allem darum, die ausländischen Mitarbeiter aufzunehmen, zu unterstützen und sie da abzuholen, wo sie gerade stehen. Dafür sind Investitionen in Form von Zeit und Geld notwendig, die sich aber langfristig auszahlen.“

Kontakt

Max-Planck-Institut
für chemische Ökologie
Hans-Knöll-Straße 8
07745 Jena

„Ein gutes Miteinander hängt immer davon ab, inwiefern jeder Einzelne selbst bereit ist, sich anzunähern.“

3.2 IHI Charging Systems International Germany GmbH

Die IHI Charging Systems International GmbH ist eine Tochtergesellschaft der IHI Corporation, Tokio (Japan), die hocheffiziente Turbolader für die europäische Automobilindustrie entwickelt, produziert und vertreibt. Der Hauptsitz des Unternehmens - Forschung und Entwicklung, Design, Vertrieb und Zentraleinkauf - befindet sich in Heidelberg. Die Produktion erfolgt in Cernusco (Italien) und in Ichtershausen (Thüringen). Im Thüringer Produktionswerk werden seit Mitte 2009 hochmoderne Turbolader im Bereich Diesel- und Benzinmotoren für fast alle Marken der europäischen Automobilindustrie hergestellt.

Aufgrund verschiedener Arbeitskulturen und den daraus resultierenden unterschiedlichen Arbeitsweisen und Arbeitsprozessen deutscher und japanischer Mitarbeiter, wurde von der Muttergesellschaft die Entscheidung getroffen, japanische Kollegen nach Deutschland zu entsenden. Diese sollen den deutschen Managern als Supervisor zur Seite stehen, bestimmte technologische Aufgabenstellungen für einen gewissen Zeitraum betreuen und gegebenenfalls Verbesserungsvorschläge einbringen. Ziel der Entsendungen ist es, die Zusammenarbeit zwischen der Muttergesellschaft im Heimatland und den Unternehmenseinheiten im Ausland zu vertiefen und Synergien besser zu nutzen.

IHI CHARGING SYSTEMS
INTERNATIONAL

Branche: Automobilzulieferindustrie
Sitz: Ichtershausen
Mitarbeiterzahl: ca. 500

Ausgangssituation

Der erste japanische Mitarbeiter wurde im Jahr 2012 an den Standort in Ichtershausen entsendet. Seitdem werden fortlaufend japanische Kollegen im Unternehmen integriert: Dabei gibt es zum einen ‚Visitors‘, die zum Erfahrungsaustausch für maximal drei Monate in Deutschland bleiben und aufgrund des Schengener Abkommens keine Aufenthaltserlaubnis benötigen. Zum anderen gibt es sogenannte ‚Expats‘. Bei diesen handelt es sich um

„Dass ein japanischer Kollege zu uns kommt, kann auch schon einmal relativ kurzfristig entschieden werden.“

japanische Kollegen, vorwiegend in Managerpositionen, die für längere Zeiträume - ein bis drei Jahre - im Unternehmen bleiben und komplexere technologische Aufgabenstellungen sowie Projekte begleiten. Wie lange die japanischen Kollegen im Unternehmen bleiben, entscheidet die Mut-

tergesellschaft in Japan in Abstimmungen mit der jeweiligen Unternehmenseinheit in Deutschland.

Vorgehen

Sobald das Unternehmen von der Muttergesellschaft offiziell informiert wird, dass ein japanischer Kollege nach Ichtershausen entsendet wird, starten sowohl in Japan als auch in Deutschland die Vorbereitungen. Zunächst werden in Japan wichtige Dokumente, wie z. B. Entsen-

„Am Anfang war es für uns schwer, da wir nicht wussten, wie und wo wir am besten anfangen sollten. Inzwischen hilft uns unsere Checkliste, sie ist eine Sammlung unserer Erfahrungen der letzten zwei Jahre.“

dungsvereinbarung, Gehaltsbestätigung, Gesundheitscheck und vorläufige Auslandsreisekrankenversicherung organisiert. Im Anschluss beginnt in Deutschland die intensive Vorbereitung auf den neuen Kollegen. Die größte Hürde war dabei zu Beginn, die Reihenfolge der einzelnen Prozessschritte festzulegen. Dazu wurde im Laufe der Zeit auf Basis der gesammelten Erfahrungen eine Checkliste vom Unternehmen entwickelt, die aufzeigt, welche Schritte zu welchem Zeitpunkt erledigt werden müssen. So wird beispielsweise zunächst immer ein biometrisches Passfoto des japanischen Mitarbeiters erstellt, bevor die Anmeldung bei der Ausländerbehörde und die Beantragung der Arbeitserlaubnis erfolgen können. Daneben unterstützt das Unternehmen den neuen

Kollegen bei der Wohnungssuche, meldet ihn beim Einwohnermeldeamt und bei der Krankenversicherung an, organisiert gegebenenfalls einen Firmenwagen und einen Parkausweis, eröffnet mit ihm ein Bankkonto und meldet ihn bei der GEZ an. Bis all diese Wege erledigt sind, braucht es mindestens einen Monat. Insgesamt hält sich der Zeitdruck jedoch in Grenzen, da die japanischen Kollegen durch das Schengen-Abkommen zu einem dreimonatigen Aufenthalt berechtigt sind, in denen alle Formalien für den weiteren Aufenthalt abgeklärt werden können.

Interkulturelle Trainings und Sprache

Im Unternehmen werden mittlerweile für alle Mitarbeiter interkulturelle Trainings angeboten. Zunächst wurde versucht sich mit ‚Learning-by-Doing‘ anzunähern, jedoch wurde recht schnell klar, dass die Unterschiede zwischen der deutschen und der japanischen Kultur größer sind als gedacht. Durch die Trainings werden die kulturellen und geschäftlichen Gepflogenheiten beider Länder vermittelt, sodass Konflikte und Fettnäpfchen von vornherein vermieden werden können. Ein

„Vorher war es niemandem bewusst, dass die Unterschiede im Arbeitsleben doch so groß sind.“

Beispiel dafür sind die unterschiedlichen Erwartungen an ein Meeting: Während in Japan von den Beteiligten lediglich bereits bekannte Informationen wiederholt werden, werden in Deutschland wichtige Entscheidungen getroffen.

Obwohl die Unternehmenssprache Englisch ist, findet sich in der sprachlichen Verständigung eine weitere Hürde. Da in Japan kein gesprochenes Englisch unterrichtet wird, können die japanischen Kollegen zwar gut Englisch schreiben, weisen jedoch teilweise Defizite im Sprechen auf. Um dem entgegen zu wirken, bietet das Unternehmen einen Englisch-Sprachkurs für deutsche und japanische Mitarbeiter an. Des Weiteren steht eine japanische Dolmetscherin bereit, die bei sprachlichen Problemen vermittelt. Auf einen Deutsch-Sprachkurs wird seitens des Unternehmens bewusst verzichtet, da eine weitere Sprache die japanischen Kollegen zusätzlich belasten würde.

Weitere fachliche Qualifizierungsmaßnahmen sind darüber hinaus nicht notwendig, da die japanischen Kollegen aufgrund ihrer großen bereichsübergreifenden Berufserfahrung im Mutterkonzern hochqualifiziert sind. In Japan herrscht das Prinzip der Job-Rotation. Dies bedeutet, dass die Mitarbeiter regelmäßig wechselnde Positionen innerhalb des Unternehmens durchlaufen. So kann sichergestellt werden, dass die japanischen Kollegen über ausreichend Know-how verfügen.

Ankunft im Unternehmen

Bei der Ankunft im Unternehmen werden die neuen Mitarbeiter in die jeweiligen Teams eingeführt, die im entsprechenden Themenbereich arbeiten. Eine Einarbeitung im klassischen Sinne benötigen sie nicht, da ihre Arbeit in Japan in der Regel ähnlich ist. Der Umgang der deutschen und japanischen Mitarbeiter untereinander ist generell offen. Insbesondere die

japanischen Kollegen, die schon Auslandserfahrung gesammelt haben, sind sehr aufgeschlossen. Zudem haben die Erfah-

„Wenn neue Kollegen vorgestellt werden, verbeugt man sich automatisch, statt die Hand zu geben. Das ist ein schönes Erlebnis, eine kleine Welt für sich.“

rungen das Miteinander im Unternehmen positiv geprägt. So passiert es häufiger, dass sich mit der in Japan üblichen Anrede ‚san‘ angesprochen wird oder sich automatisch verbeugt wird, wenn Kollegen vorgestellt werden. Durch die Arbeit im Team stehen den japanischen Mitarbeitern zudem immer Ansprechpartner zur Seite, die auch bei privaten Fragen weiterhelfen können. Auch Freundschaften, die über die kollegiale Ebene hinausgehen, haben sich vielfach entwickelt.

Verbleib im Unternehmen

Während ihrer Entsendung werden die japanischen Mitarbeiter am Standort so gut es geht unterstützt. Jedoch wissen alle japanischen Mitarbeiter, dass der Aufenthalt

„Aber was sie nicht haben, ist die Option zu sagen, mir gefällt es in Deutschland, ich bleibe jetzt länger.“

hier nur auf eine bestimmte Zeit angelegt ist. Eine Option, länger in Deutschland zu bleiben, existiert für sie zumeist nicht. In Japan ist es üblich, dass der Arbeitgeber nicht gewechselt wird: Wenn man in ein

Unternehmen eingetreten ist, bleibt man in der Regel ein Leben lang bei diesem Arbeitgeber. Daher ordnen sich die japanischen Mitarbeiter dem Unternehmen unter. Wenn die IHI Corporation in Japan den Mitarbeiter für eine neue Aufgabenteilung plant, geht dieser auch nach Japan zurück. Da diese Entsendungskultur allen Beteiligten bekannt ist, sind Maßnahmen zur langfristigen Bindung an das Unternehmen in der IHI Charging Systems International Germany GmbH in Ichtershausen nicht notwendig. Vielmehr werden die Prozesse für neue japanische Mitarbeiter immer weiter optimiert, damit der Integrationsprozess so schnell und unkompliziert wie möglich verläuft. Um den Erfahrungsaustausch weiter zu intensivieren und den Integrationsprozess zu vereinfachen, wurde im Jahr 2014 zudem erstmals mit der Entsendung deutscher Kollegen nach Japan begonnen.

Was bedeutet Willkommenskultur im Unternehmen?

„Also im Prinzip alles, was man den Kollegen im Unternehmen im Gesamten anbieten kann, dass sie sich hier heimisch fühlen, sich gut eingewöhnen und dass sie Unterstützung haben bei allem, was sie brauchen. Für uns ist das Wichtigste, dass der japanische Mitarbeiter, der zu uns entsendet wird, so wenig wie möglich Aufwand hat, denn er hat für sich noch ganz andere Hürden, die wir vielleicht gar nicht so sehen, wie z. B. die Sprache oder die Integration in das vorhandene japanische Team.“

Kontakt

IHI Charging Systems International
Germany GmbH
Wolff-Knippenberg-Straße 2
99334 Amt Wachsenburg
OT Ichtershausen

„Alle Personen sind gleich zu behandeln und haben die gleichen Chancen.“

3.3 Parker Hannifin

Die 1918 gegründete Parker Hannifin Corporation ist der weltweit führende Hersteller für Antriebs- und Steuerungstechnologie. Das Unternehmen entwickelt und konstruiert Systeme und Präzisionslösungen für mobile und industrielle Anwendungen sowie den Luft- und Raumfahrtsektor. Weltweit hat Parker über 57.500 Mitarbeiter und ist in über 50 Ländern aktiv. Die deutsche Vertriebs- und Servicezentrale ist in Kaarst ansässig. Der Standort Erfurt-Vieselbach gehört zum Unternehmensbereich ‚Hose Products Division, Europe‘, dessen Hauptsitz in Italien liegt und aus vier Werken besteht. Das seit 1995 zu Parker gehörende Erfurter Werk entwickelt und stellt Verbindungselemente für hydraulische und pneumatische Anwendungen her. Mitte 2000 wurde auch in Tschechien ein Werk zur Herstellung von Komponenten für Hydraulikverbindungen mit ca. 100 Mitarbeitern aufgebaut. Aufgrund einer Vielzahl neu entwickelter Technologien entschloss sich das Unternehmen 2011 dazu, diese Technologien nur noch an einem Unternehmensstandort zu konzentrieren. Die Entscheidung fiel auf Erfurt. Infolgedessen wurde die Fertigung von Tschechien nach Erfurt verlagert.

Ausgangssituation

Den tschechischen Mitarbeitern wurde parallel angeboten, ebenfalls nach Erfurt umzuziehen und dort zu arbeiten. Dabei



Branche: Maschinenbau

Sitz: Erfurt

Mitarbeiterzahl: ca. 140

gab es kein festgelegtes Stellenkontingent, vielmehr wurde allen 100 Mitarbeitern diese Option angeboten. Es handelte sich dabei um Tätigkeitsbereiche, in denen Fachkräfte gesucht werden. Da die Mitarbeiter aus Tschechien teilweise schon rund 10 Jahre Erfahrung gesammelt hatten, bestand seitens des Unternehmens großes Interesse daran, das Arbeitsverhältnis auf-

„Das waren alles Felder, für die wir Fachkräfte rekrutieren mussten, sodass sich eine Übernahme angeboten hat.“

recht zu erhalten und die Mitarbeiter in Deutschland weiter zu beschäftigen. Damit die tschechischen Mitarbeiter eine bessere Entscheidung über ihre berufliche und private Zukunft treffen konnten, organisierte das Unternehmen für sie einen Tag der offenen Tür am Standort Erfurt. Im Rahmen dieses Tages wurde ihnen das Werk vorgestellt sowie die Abläufe und Unterstützungsmöglichkeiten im Integrations-

prozess präsentiert. Insgesamt nahmen in der Folge 25 tschechische Mitarbeiter das Stellenangebot an und begannen in Erfurt zu arbeiten.

Vorgehen

Die ersten tschechischen Kollegen kamen im April 2012 nach Erfurt. Neben der Unterstützung bei der Wohnungssuche, Hilfe bei der Krankenkassenanmeldung und der Kontoeröffnung, zählte auch die Bereitstellung von Dolmetschern für die ersten

„Mit dem Sprachkurs war es leider nicht so, dass wir da einen zentralen Ansprechpartner hatten, der uns gesagt hat, Mensch da gibt es dieses ESF-BAMF Programm. Das war Glückssache bei der Recherche.“

Tage sowie die Begleitung zum Einwohnermeldeamt zu den angebotenen Unterstützungsmaßnahmen des Unternehmens. Auch die Familien der neuen Mitarbeiter wurden z. B. bei der Schulanmeldung der Kinder unterstützt. Zudem wurden Ärzte ausfindig gemacht, die Tschechisch sprechen. Daneben fertigte das Unternehmen für die tschechischen Mitarbeiter einen mit dem deutschen Arbeitsvertrag identischen tschechischen Vertrag an, sodass von Beginn an die gleichen Voraussetzungen bestanden. Mit Hilfe des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge (BAMF) und der Volkshochschule Erfurt konnte ein Deutsch-Sprachkurs organisiert werden. Dabei handelte es sich um einen ESF-BAMF-Kurs, den die Volkshochschule für Arbeitgeber organisiert. Dieser wurde

speziell für die tschechischen Kollegen entwickelt und zeitlich an das Schichtsystem des Unternehmens angepasst. Auch im Betrieb selbst fanden einige Vorbereitungsmaßnahmen statt. So wurde z. B. das eigene Stammpersonal entsprechend mit einem Integrationstraining geschult.

Integrationstraining und Sprache

Das Integrationstraining für die deutschen Kollegen wurde im Vorfeld durchgeführt und enthielt neben einem Ethik-Training auch eine interkulturelle Schulung. Im Training wurden die Mitarbeiter darauf vorbereitet, dass die neuen Kollegen kein Deutsch sprechen und teilweise andere Verfahrensabläufe gewohnt sind. Ziel war es, deutsche und tschechische Kollegen auf die bevorstehende Zusammenarbeit/

„Es gibt einige Mitarbeiter, die einen unglaublichen Weg in diesem Jahr bestritten haben und sehr gut Deutsch sprechen.“

das gemeinsame Arbeitsleben vorzubereiten und darauf hinzuweisen, dass unterschiedliche Arbeits- und Lebensweisen Möglichkeiten der gegenseitigen Inspiration bieten. Den Deutsch-Sprachkurs haben die tschechischen Mitarbeiter mittlerweile abgeschlossen und Zertifikate in verschiedenen Sprachniveaus erhalten. Einige sprechen bereits sehr gut Deutsch, andere möchten sich hingegen noch weiterentwickeln, sodass derzeit ein weiterer Sprachkurs geplant wird. Fachliche Qualifizierungen der neuen Mitarbeiter waren nicht notwendig. Sie nehmen, wie alle Mitarbeiter, an den laufenden Schulungsangeboten des Unternehmens teil.

Ankunft im Unternehmen

Die neuen Mitarbeiter wurden von Beginn an in die Belegschaft integriert und arbeitete(n) Seite an Seite mit den deutschen Kollegen

„Es gibt ganz klare Erwartungen. Jeder muss von jedem lernen und zusammenarbeiten.“

in selbstgesteuerten Gruppen zusammen. Die Verständigung war dabei nicht immer einfach, jedoch wussten sich die Mitarbeiter häufig selbst zu helfen. Um Abläufe reibungslos zu gestalten und die Arbeitssicherheit zu gewährleisten wurden zudem Anweisungen für Maschinen ins Tschechische übersetzt. Daneben wurden Arbeitsabläufe neu geplant und strukturiert, um einen Mittelweg zwischen den deutschen und tschechischen Abläufen zu finden. Mittlerweile können sich die Mitarbeiter bei Anliegen und Fragen auch an ein Betriebsratsmitglied tschechischer Herkunft wenden.

Verbleib im Unternehmen

Alle 25 tschechischen Mitarbeiter, die den Schritt nach Erfurt wagten, sind weiterhin im Werk beschäftigt. Deutsche und tschechische Kollegen ergänzen sich gut und lernen nach wie vor voneinander. Zur gelebten Unternehmenskultur bei Parker gehört es

„Wenn der Mitarbeiter täglich Wertschätzung spürt und sieht, dass er gebraucht wird, ist er täglich zufrieden und kommt auch morgen wieder.“

zudem, allen Mitarbeitern ein verantwortungsvolles, ergebnis- und wertorientiertes Arbeitsumfeld mit gleichen Chancen zu bie-

ten. Insofern haben z. B. alle Kollegen gleichermaßen die Möglichkeit, sich auf höhere Positionen bewerben zu können. Entscheidend bei der Stellenbesetzung sind stets die Leistung und das Engagement des Einzelnen. Dies gilt gleichermaßen natürlich auch im Erfurter Werk für die deutschen und tschechischen Mitarbeiter. Dass diese Chance auch von dem ein oder anderen tschechischen Mitarbeiter genutzt wurde, sieht man am Beispiel einer tschechischen Mitarbeiterin, die mittlerweile verantwortlich für die Schichtarbeit ist. All dies trägt dazu bei, dass die tschechischen Angestellten langfristig im Unternehmen bleiben werden. Zudem haben sich bereits deutsch-tschechische Familien gebildet, teilweise sogar mit Nachwuchs.

Was bedeutet Willkommenskultur im Unternehmen?

„Das Wichtigste ist, dass man nicht so herangeht und denkt ‚Es ist alles fremd, es ist alles neu, wir behandeln euch extra‘, sondern dass man so schnell wie möglich versucht, die Integration darüber zu steuern, dass eben alle gleich behandelt werden, für alle die gleichen Regeln gelten und alle das Gleiche bekommen. Das ist das Beste für den Menschen, für alle Mitarbeiter und letztendlich auch für das Unternehmen.“

Kontakt

Parker Hannifin Manufacturing
Germany GmbH & Co. KG
Zum Hasengraben 3
99098 Erfurt-Vieselbach

„Wenn wir uns öffnen, bedeutet dies eben auch, dass neben dem deutschen Arzt auch ein ausländischer am Patientenbett steht.“

3.4 St. Georg Klinikum Eisenach



**ST. GEORG
KLINIKUM
EISENACH**
Akademisches Lehrkrankenhaus
des Universitätsklinikums Jena

Branche: Gesundheitswesen
Sitz: Eisenach
Mitarbeiterzahl: ca. 900

Das St. Georg Klinikum ist ein Krankenhaus der Grund- und Regelversorgung. Es bietet in zwölf klinischen Bereichen, darunter eine Tagesklinik für Psychiatrie, Psychotherapie und Psychosomatik sowie einem Zentrum für physikalische und rehabilitative Medizin, ärztliche und gesundheitliche Leistungen in der Region an. Jährlich versorgt das Krankenhaus dabei 23.000 stationäre und mehr als 24.000 ambulante Patienten. Dem Klinikum angegliedert sind vier Institute, medizinische Versorgungszentren und ein Bildungsinstitut mit 400 Ausbildungsplätzen, darunter eine Fachschule für Gesundheits- und Krankenpflege mit 60 Ausbildungsplätzen. Zudem ist das St. Georg Klinikum Eisenach akademisches Lehrkrankenhaus des Universitätsklinikums Jena. Als kirchliche Einrichtung gehört es dem Diakonischen Werk der Evangelischen Kirche Mitteldeutschland an. Obwohl sich die Situation in den letzten Jahren etwas gebessert hat,

lässt sich nach wie vor ein erheblicher Mangel an Ärzten feststellen. Das Klinikum ist daher auch auf die Einstellung ausländischer Ärzte angewiesen. Derzeit sind ca. 20 bis 25 % der Arztstellen mit ausländischen Mitarbeitern besetzt

Ausgangssituation

Sobald Stellen, z. B. für Ärzte in Weiterbildung, in der Klinik zu besetzen sind, werden diese ausgeschrieben, sodass sich auch ausländische Ärzte darauf bewerben können. Daneben sammelt das Klinikum die eingehenden Initiativbewerbungen in einem Bewerberpool und greift auf diesen zurück. Bei der Suche nach Fachärzten werden zudem die Leistungen externer Dienstleister in Anspruch genommen, die bei der Rekrutierung Unterstützung leisten. In der Vergangenheit beteiligte sich das Krankenhaus auch an internationalen Themenmessen, um Werbung für sich

„Wir erhalten eine Vielzahl ausländischer Bewerbungen aus den verschiedensten klinischen Bereichen.“

zu betreiben. Die erhaltenen Bewerbungen werden im Anschluss von der Personalabteilung gesichtet und nach einer Vorauswahl an die Chefarzte der Abteilungen weitergeleitet. Diese entscheiden

anschließend, welcher Bewerber für ein Gespräch eingeladen wird. Während EU-Bürger relativ unkompliziert zu diesen Gesprächen einreisen können, benötigen Nicht-EU-Bürger ein Visum zur Einreise. Dafür wird von der Klinik eine offizielle Einladung zu einem Vorstellungsgespräch ausgesprochen, die die Bewerber berechtigt, sich für ein gewisses Zeitfenster in Deutschland aufzuhalten. Verläuft das Gespräch positiv, so wird dem Bewerber von der Klinik eine Hospitation angeboten, durch die er für die Dauer der Erlangung der Berufserlaubnis in Deutschland bleiben kann.

Vorgehen

In der rund dreimonatigen Hospitationsphase im Krankenhaus, die in der Regel alle neuen ausländischen Ärzte durchlaufen, lernen diese die Strukturen und Abläufe in der Einrichtung kennen. Zudem wird

„Verläuft ein Vorstellungsgespräch positiv, sorgen wir dafür, dass der neue Mitarbeiter gleich bei uns bleiben kann.“

diese Zeit genutzt, um beispielsweise die Berufserlaubnis und Aufenthaltserlaubnis zu beantragen. Durch gute Kontakte zur Ausländerbehörde können aufenthaltsrechtliche Fragen relativ unkompliziert

gelöst werden. Die Klinik stellt in dieser Zeit den neuen Mitarbeitern zudem eine Unterkunft, Verpflegung und ein kleines Taschengeld zur Verfügung. Als familienfreundliches Unternehmen ist der Klinik auch wichtig, die Familien der Ärzte bei ihrer Integration vor Ort zu unterstützen. So bestehen beispielsweise gute Kontakte zu Kindertagesstätten, um bei Bedarf auch die Kinder der Ärzte möglichst schnell unterzubringen.

Berufserlaubnis, Approbation und Sprache

Bevor ein ausländischer Arzt eine Berufserlaubnis erhält, prüft das Thüringer Landesverwaltungsamt den ausländischen Abschluss und nimmt eine Einstufung in die verschiedenen Ausbildungsjahre des Arztes nach dem deutschen Ausbildungssystem vor. Zur Berufserlaubnis muss zudem Deutsch auf Sprachniveau B2¹⁴ durch ein Zertifikat nachgewiesen werden. Des Weiteren ist in Thüringen ein Patientenkommunikationstest üblich sowie ein Gesundheitsnachweis und ein polizeiliches Führungszeugnis einzureichen. Erst wenn all diese Voraussetzungen erfüllt sind, kann eine Berufserlaubnis ausgestellt werden. Diese berechtigt jedoch nur in einer bestimmten, angemeldeten Klinik zu praktizieren. Um in ganz Deutschland arbeiten zu können, ist die Approbation erforderlich. Diese kann durch eine zusätzliche Prüfung erworben werden.

14 Ein Sprachniveau von B2 des Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmens für Sprachen gilt als nötige Basis für die Ausübung des Arzt-Berufes. Der Gemeinsame Europäische Referenzrahmen legt für Sprachlernende und -lehrende Empfehlungen vor, die den Spracherwerb, die Sprachanwendung sowie die Sprachkompetenz transparent und vergleichbar machen. Es werden sechs Sprachniveaus unterteilt: A1 = Anfänger, A2 = Grundlegende Kenntnisse, B1 = Fortgeschrittene Sprachverwendung, B2 = Selbständige Sprachverwendung, C1 = Fachkundige Sprachkenntnisse und C2 = Annähernd muttersprachliche Kenntnisse.

Speziell für die ausländischen Ärzte wurde in der Klinik ein in Blöcken aufgebauter Deutsch-Sprachkurs organisiert, der vier Mal wöchentlich stattfindet und in zwei Gruppen geteilt ist. Durch den Blockauf-

„Was uns aktuell noch etwas hemmt, ist die Dauer der Genehmigungsverfahren. Es geht nicht darum, dass sie einfacher werden, aber es wäre schön, wenn sie nur die Hälfte der Zeit in Anspruch nehmen würden.“

bau können Themen ausgelassen oder wiederholt werden, je nach Kenntnisstand des ausländischen Arztes. Der Sprachkurs steht allen ausländischen Ärzten, egal in welcher Phase sie sich befinden, zur Verfügung.

Ankunft im Unternehmen

In Deutschland dauert der praktische Teil der Facharztausbildung fünf bis sechs Jahre. Da dieser Zeitraum in vielen Ländern deutlich kürzer ausfällt, kommt es nicht selten vor, dass ausländische Ärzte mit viel Berufserfahrung in Deutschland als Assistenzärzte starten und so die erforderliche

„Bei Schwierigkeiten ist es gut, wenn ein Ansprechpartner vorhanden ist, auf den der neue Mitarbeiter zurückkommen kann.“

berufliche Erfahrung sammeln, die für eine Anerkennung als Facharzt und letztendlich für die Approbation benötigt wird. Jeder Assistent, der im Klinikum anfängt,

bekommt einen Paten zur Seite gestellt. Dadurch stehen den neuen Ärzten immer Ansprechpartner zur Seite, auf die sie bei Fragen oder Problemen zugehen können. Das Patenschafts-Modell gilt dabei gleichermaßen für deutsche und ausländische Assistenzärzte. Besondere Herausforderungen für die neuen ausländischen Mitarbeiter beim Berufsstart in Deutschland sind die Patientengespräche sowie die Erstellung von Arztbriefen. Hierbei ist die Unterstützung der Paten besonders wertvoll.

Verbleib im Unternehmen

Neben den angebotenen Unterstützungsmaßnahmen für ausländische Mitarbeiter hat sich das Klinikum als prüfendes Haus zur Verfügung gestellt. Dies bedeutet, dass Ärzte die für die Approbation benötigte Prüfung direkt vor Ort ablegen können.

„Im ärztlichen Bereich ist es sehr schwankend, da gibt es immer mal Fluktuation. Diese freien Stellen müssen wir immer wieder füllen.“

Dies ermöglicht den ausländischen Ärzten zum einen, sich beruflich weiterzuentwickeln, gibt ihnen aber auch die Möglichkeit, in jeder anderen deutschen Klinik zu arbeiten. Insgesamt ist es sehr unterschiedlich, wie lange ein Arzt in der Klinik bleibt. Generell ist eine gewisse Fluktuation im medizinischen Bereich normal. Das liegt beispielsweise daran, dass Ärzte nach ihrer Ausbildung die Klinik wechseln oder sich in bestimmten Fachbereichen weiterentwickeln möchten. Zudem ist es üblich,

dass vor allem nicht regional verwurzelte Ärzte in ihrer Laufbahn zwei bis drei Kliniken kennenlernen.

Was bedeutet Willkommenskultur im Unternehmen?

„Es ist ganz wichtig, dass sich die neuen Kollegen wohlfühlen und nicht allein gelassen werden wie auf einer einsamen Insel. Natürlich muss es eine Integration geben. Entsprechend haben wir ein Leitbild im Haus, wie die Mitarbeiter miteinander umzugehen haben. Wir haben schon einige Maßnahmen ergriffen und wir engagieren uns weiter, damit sich die neuen Mitarbeiter wohlfühlen.“

Kontakt

St. Georg Klinikum Eisenach
Mühlhäuser Straße 94
99817 Eisenach

4. Handlungsempfehlungen

In den vorgestellten Beispielen waren die Ausgangssituation und die Beweggründe, die für die Integration der ausländischen Fachkräfte ins Unternehmen ursächlich waren, unterschiedlich gelagert. Neben dem Mangel an Fachkräften spielte ebenso die Konzentration auf eine Technologie an einem Standort und die Unternehmenspolitik eine Rolle. Insofern musste jedes der Unternehmen einen eigenen Weg finden, die Integration der ausländischen Fachkräfte voranzutreiben und erfolgreich eine Willkommenskultur aufzubauen. Zahlreiche Unterstützungsangebote, aktive Maßnahmen, die allen Beteiligten Teilhabe am betrieblichen Geschehen ermöglichen, ein offenes Zugehen auf die Mitarbeitenden sowie das Verständnis, dass Vielfalt für das Unternehmen eine Chance bedeutet, waren dabei zentrale Erfolgsfaktoren im Integrationsprozess. Für die Unternehmen war es ein langer und umfassender Lernprozess, in dem sich die getätigten zeitlichen und finanziellen Investitionen letztendlich ausgezahlt haben.

Insgesamt sind die Implementierung einer Willkommenskultur und die Integration von Migranten als komplexer Prozess zu verstehen. Vergleichbar mit dem Wachstum einer Pflanze braucht dieser Prozess Zeit und Pflege, um dauerhaft erfolgreich zu sein, wie die folgende Abbildung verdeutlicht:

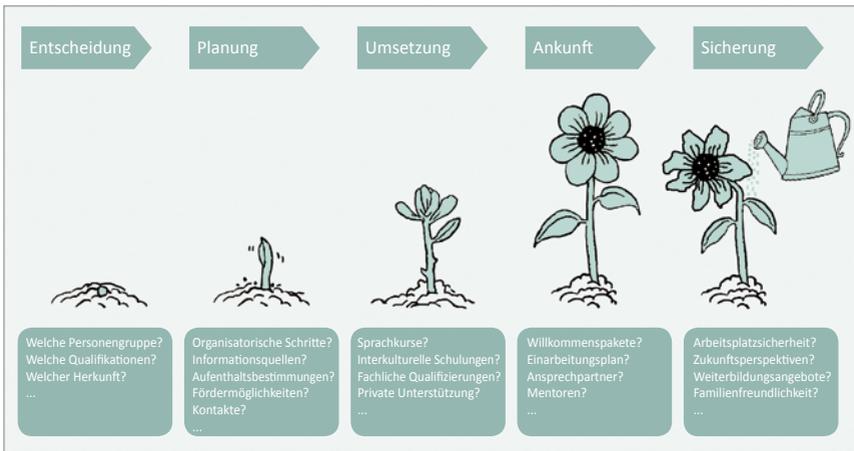


Abbildung 2: Prozess der Integration ausländischer Mitarbeiter in das Unternehmen

Am Beginn der Entwicklung einer Willkommenskultur und somit eines idealtypischen Integrationsprozesses¹⁵ steht zunächst die erfolgreiche Rekrutierung und Beschäftigung von Fachkräften aus dem Ausland oder Fachkräften mit Migrationshintergrund. Insofern sollten Unternehmen zunächst eine interne Bedarfsanalyse durchführen, um festzustellen wie viele Arbeitsstellen mit welchen Qualifikationen ggf. durch Fachkräfte aus dem Ausland besetzt werden sollen bzw. können. Für die zu besetzenden Positionen sollten Stellen- und Anforderungsprofile formuliert werden. In diesem Zusammenhang sollte das Unternehmen auch überprüfen, welche Sprache bzw. welches Sprachniveau für die Ausübung der Tätigkeit erforderlich ist. Daneben bietet sich eine Analyse der Unternehmenssituation an, bei der zum einen ermittelt wird, welche Erfahrungen im Unternehmen bereits hinsichtlich der Integration ausländischer Fachkräfte vorhanden sind und inwieweit diese genutzt werden können. Zum anderen sollte untersucht werden, inwieweit Führungskräfte und Belegschaft des Unternehmens auf die Integration ausländischer Fachkräfte vorbereitet sind bzw. wie offen sie dem Prozess gegenüberstehen. Die Unternehmensanalyse zeigt, mit welchen Problemen und Hürden im Integrationsprozess ggf. zu rechnen ist und auf welche Erfahrungswerte zurückgegriffen werden kann. Auf Basis der Ergebnisse der Unternehmens- und Bedarfsanalyse gilt es im Anschluss die grundsätzliche Entscheidung darüber zu treffen, welche Personen mit welchen Qualifikationen, woher und wie gewonnen werden sollen bzw. können. Verschiedene Zielgruppen stehen zur Auswahl, wie z. B.:

- Ausländische Hochschulabsolventen deutscher Hochschulen
- Personen mit Migrationshintergrund, die bereits in Deutschland leben
- Bewerber aus dem Ausland mit einer Berufs- oder Hochschulausbildung
- Auszubildende aus dem Ausland mit einem Schulabschluss

Für welche Gruppe sich entschieden wird, hängt im Wesentlichen vom jeweiligen Unternehmensbedarf ab. Zudem sollte die Fachkräftesituation in der Branche und der Region, in der die Fachkräfte rekrutiert werden sollen, berücksichtigt werden. Ist die Entscheidung getroffen, gilt es im Folgenden mögliche Rekrutierungswege auszuloten und die notwendigen Schritte einzuleiten.¹⁶ Fällt die Entscheidung z. B. auf die Rekrutierung von Bewerbern aus dem Ausland stehen mehrere Wege zur Verfügung diese anzuwerben. Genannt seien hier beispielsweise die Zentrale Auslands- und Fachvermittlung der Bundesagentur für Arbeit, Anzeigen in ausländischen Medien und ausländischen Jobportalen sowie Rekrutierungsmessen. Daneben bietet sich vielfach die Nutzung eigener Strukturen und Netzwerke

¹⁵ Nachfolgend wird der Versuch unternommen, den Prozess idealtypisch aufzuzeigen. Insofern sind nicht alle der im Folgenden beschriebenen Schritte bei der Entwicklung einer Willkommenskultur im Unternehmen und bei der Integration ausländischer Fachkräfte für jedes Unternehmen relevant. Daneben können allerdings im konkreten Fall zusätzliche Schritte hinzukommen. Zu beachten ist zudem, dass es sich bei ausländischen Fachkräften bzw. Fachkräften mit Migrationshintergrund um eine sehr heterogene Gruppe handelt, so dass sich auch daraus unterschiedliche Unterstützungsbedarfe ergeben können.

¹⁶ Ausführlich dazu RKW Kompetenzzentrum (2014), S. 12 ff.

an, wie z. B. Unternehmensstandorte im Ausland oder Kontakte der Mitarbeiter ins Ausland. Sind die Zielgruppe und der Rekrutierungsweg festgelegt, erfolgt die Umsetzung und die Kandidatenauswahl. Zu beachten sind dabei länderspezifische Besonderheiten.

Sind potentielle neue Mitarbeiter gefunden, gilt es, in der sich anschließenden Planungsphase die nächsten organisatorischen Schritte vorzunehmen. Wichtig sind hierbei insbesondere die Themen Arbeits- und Aufenthaltsrecht, Anerkennung des ausländischen Berufsabschlusses sowie Möglichkeiten finanzieller Förderung.¹⁷ Im Rahmen des **Arbeits- und Aufenthaltsrechts** gilt es für Unternehmen abzuklären, ob und unter welchen Voraussetzungen die ausländische Fachkraft zu einer Arbeit in Deutschland berechtigt ist. Allgemein kann hier zwischen EU-Bürgern und Drittstaatsangehörigen unterschieden werden. EU-Bürger sowie Bürger aus Island, Lichtenstein, Norwegen und der Schweiz benötigen für die Einreise weder ein Visum noch einen Aufenthaltstitel. Sie genießen Arbeitnehmerfreizügigkeit.¹⁸ Dies gilt auch für ihre Familienangehörige. Drittstaatsangehörige, die in Deutschland arbeiten möchten, benötigen für die Einreise nach Deutschland einen Aufenthaltstitel zum Zweck der Erwerbstätigkeit.¹⁹ Er ist in der Regel vor der Einreise in Form eines Visums²⁰ einzuholen.²¹ Vor Ablauf der Geltungsdauer des Visums muss, bei einem längeren Aufenthalt, ein Aufenthaltstitel bei der zuständigen Ausländerbehörde beantragt werden. Je nach Bedarf und Zweck kann der Aufenthaltstitel als Aufenthaltserlaubnis (befristeter Aufenthaltstitel), Blaue Karte EU (befristeter Aufenthaltstitel für Hochqualifizierte), Niederlassungserlaubnis (unbefristeter Aufenthaltstitel, der berechtigt, zu arbeiten) und als Erlaubnis zum Daueraufenthalt-EG (unbefristeter Aufenthaltstitel, der beantragt werden kann, wenn fünf Jahre rechtmäßig in Deutschland gelebt wurde) erteilt werden. Der Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt bestimmt sich dabei nach den Regelungen des Aufenthaltsgesetzes und der Beschäftigungsverordnung.²²

Neben dem Arbeits- und Aufenthaltsrecht sollten Unternehmen auch das Thema **Anerkennung von im Ausland erworbenen Bildungsabschlüssen**²³ im Blick haben. Unter beruflicher Anerkennung ist die Bewertung und - bei positiver Entscheidung - Bestätigung der Gleich-

17 Zu finanziellen Fördermöglichkeiten informieren in der Regel die Kammern vor Ort. Informationen zum Förderprogramm MobiPro-EU gibt es unter www.thejobofmylife.de.

18 Eine Ausnahme gilt noch bis zum 30. Juni 2015 für Bürger aus Kroatien. Sie benötigen, wenn sie in Deutschland einer Beschäftigung nachgehen möchten, eine „Aufenthaltsgenehmigung-EU“.

19 Drittstaatsangehörige sind Bürger aus Staaten, die nicht zur EU, dem EWR oder der Schweiz gehören.

20 Das Visum ist bei der deutschen Auslandsvertretung (Botschaft, Generalkonsulat) zu beantragen.

21 Ausnahmen gelten für Staatsangehörige aus den USA, Kanada, Japan, Neuseeland, Andorra, Australien, Israel, Republik Korea und Monaco, die ohne Einreisevisum nach Deutschland einreisen und den erforderlichen Aufenthaltstitel für die Ausübung einer selbständigen oder unselbständigen Erwerbstätigkeit vor Ort einholen können.

22 Der Migrations-Check der Bundesagentur für Arbeit gibt Arbeitgebern eine erste Orientierung zum Arbeits- und Aufenthaltsrecht. Ausführliche Informationen zum Thema finden sich auf den Internetseiten des BAMF, der ZAV und des BMI.

23 Im Rahmen des Förderprogramm IQ gibt es drei Informations- und Beratungsstellen Thüringen (IBAT), die rund um das Thema berufliche Anerkennung beraten. Mehr Informationen dazu unter www.thueringen.netzwerk-iq.de.

wertigkeit des ausländischen Berufsabschlusses mit dem entsprechenden deutschen Ausbildungsnachweis zu verstehen. Zwingend erforderlich ist die berufliche Anerkennung in reglementierten Berufen. Dabei handelt es sich um berufliche Tätigkeiten, deren Aufnahme oder Ausübung durch Rechts- oder Verwaltungsvorschriften an den Besitz bestimmter Berufsqualifikationen gebunden ist (z. B. Ärzte, Psychotherapeuten, Krankenpfleger, Rechtsanwälte, Lehrer).²⁴ Das Anerkennungsverfahren wird von den jeweiligen für den Beruf zuständigen Stellen durchgeführt.²⁵ Die Bewertung des ausländischen Berufsabschlusses erfolgt dabei anhand festgelegter Kriterien (z. B. Ausbildungsinhalt und -dauer, Berufserfahrung). In nicht reglementierten Berufen (z. B. in allen Ausbildungsberufen im dualen System) kann mit einer ausländischen Qualifikation direkt in Deutschland gearbeitet werden. Eine Anerkennung des Berufsabschlusses kann auch hier erforderlich bzw. sinnvoll sein, wenn beispielsweise eine Weiterbildung (z. B. als Techniker oder Meister) angestrebt wird.

Daneben sollte das Unternehmen in der Planungsphase die **persönliche Situation** mit den rekrutierten Fachkräften abklären. Gibt es kulturelle Besonderheiten oder erfolgt der Zuzug aus dem Ausland mit der Familie oder alleine - all dies sind Sachverhalte, die in der Vorbereitung mit einzubeziehen sind. Zu klären ist insbesondere auch die Frage der Unterbringung. Erfolgt ein Zuzug aus dem Ausland, ist eine Unterstützung bei der Wohnungs- oder Hausuche zweckmäßig. Zudem ist der **Qualifikationsbedarf** (fachlich und sprachlich) der Fachkraft zu ermitteln und zu planen. Bei Zuzug aus dem Ausland ist anzuraten, die Fachkräfte auf Deutschland bereits im Heimatland (z. B. durch Informationen zur Stadt/Region oder allgemein zum Leben und Arbeiten in Deutschland) vorzubereiten. Auch ein **Deutschkurs** ist in diesem frühen Stadium vorteilhaft, da Sprachkenntnisse den beruflichen Alltag und die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben erleichtern. Die Planung und die Kommunikation der Anreise sowie die Klärung, welche Dokumente bei den Behörden und Ämtern in Deutschland einzureichen und mitzubringen sind, runden die Planungsphase auf der Ebene der Fachkraft ab.

Auf Unternehmensebene gilt es in der Planungsphase den Arbeitsvertrag zu erstellen. Zu überlegen ist in diesem Zusammenhang, ob die Arbeitsverträge auch in die Muttersprache der ausländischen Fachkräfte übersetzt werden, sofern keinerlei oder nur geringe Deutschkenntnisse vorhanden sind. Daneben gilt es, die Voraussetzungen für die Arbeitsaufnahme der neuen Mitarbeiter im Unternehmen zu schaffen. Hier ist insbesondere an Einarbeitungspläne zu denken. Die Einarbeitungspläne sollten zum einen die Tätigkeiten umfassen, die die Fachkräfte ausüben werden, sowie durch wen und wie die Einarbeitung erfolgen soll. Zum anderen sollte überlegt werden, mit welchen internen und externen

24 Eine Art der Ausübung ist auch das Führen einer Berufsbezeichnung, die durch Rechts- oder Verwaltungsvorschriften auf Personen beschränkt ist, die über bestimmte Berufsqualifikationen verfügen (z. B. Ingenieure).

25 Über den Anerkennungs-Finder unter www.erkennung-in-deutschland.de kann die zuständige Stelle gesucht werden.

Personen die Fachkraft zusammenarbeiten wird und wie der Kontakt zu diesem Personenkreis hergestellt werden kann. In den Einarbeitungsplänen sollte auch berücksichtigt werden, in welchem Umfang Freiräume für Behördengänge, Deutschkurse und Qualifizierungen bei der späteren Arbeitsaufnahme benötigt werden. Sinnvoll kann zudem die Übersetzung von Arbeits- und Bedienanweisungen sowie wichtiger betrieblicher Formulare sein. Geplant werden muss des Weiteren, welche Arbeitsmaterialien die ausländischen Fachkräfte benötigen. Zudem sollten wichtige Informationen (z. B. Arbeitszeiten, Unternehmensstruktur, Arbeitsabläufe) zusammengetragen und den Fachkräften zugänglich sein. Auf betrieblicher Ebene sollte die Stammbesellschaft umfassend über den gesamten Prozess informiert und ggf. interkulturell geschult werden.

Bei Ankunft der neuen Mitarbeiter im Unternehmen bietet sich die Bereitstellung von **Willkommensmappen** an, die z. B. ein Begrüßungsschreiben enthalten, das Leitbild, zentrale Betriebsvereinbarungen, Ansprechpartner mit Telefonnummern, Informationen zum Unternehmen oder wichtige Adressen aus der Region. Um einen möglichst reibungslosen Einstieg in das Unternehmen zu gewährleisten, sollte die Einarbeitungsphase mit den neuen Mitarbeitern ausführlich auf Basis des erstellten Einarbeitungsplans besprochen und die ersten Arbeitswochen sorgfältig geplant werden. Zudem sollten Aufgabenbereiche und Delegationsrechte klar definiert und abgestimmt werden. Hilfreich in der Einarbeitungsphase können dabei auch Mentoren sein, die den ausländischen Fachkräften bei sprachlichen und fachlichen Problemen zur Seite stehen. Daneben sollten die Fachkräfte den Führungskräften und Kollegen vorgestellt werden. Für alle Beteiligten sollte ein zentraler Ansprechpartner im Unternehmen benannt sein. Neben fachlicher und/oder sprachlicher Qualifizierung wird die Einarbeitungsphase der neuen Mitarbeiter zumeist auch durch Behördengänge und die Alltagsorganisation geprägt sein. Letzteres umfasst insbesondere: die Anmeldung des Wohnsitzes beim Einwohnermeldeamt, die Meldung bei der Ausländerbehörde bei Drittstaatsangehörigen, die Eröffnung eines Bankkontos, die Krankenkassenanmeldung, die Anmeldung beim Energieversorger, Telefon/Handy oder bei der GEZ. Sinnvoll ist es zumeist, die neuen Fachkräfte bei diesen Wegen zu begleiten und alle notwendigen Schritte im Vorfeld zu besprechen. Erfolgt der Zuzug nach Deutschland mit der Familie, ist es aus Unternehmenssicht zudem ratsam die Familie bei der Integration zu unterstützen. Die Suche nach einer passgenauen Schule oder einem Kindergartenplatz kann dabei ebenso Bestandteil der Unterstützung und Information sein, wie die Hilfe bei der Jobsuche für den Ehe- bzw. Lebenspartner oder die Suche nach einem geeigneten Arzt. Zu denken ist ggf. auch an Informationen zu Freizeitaktivitäten. Hinsichtlich welcher Unterstützungsleistungen konkret Bedarf besteht, hängt von der jeweiligen individuellen Situation ab.

Auch nachdem die neuen Kollegen im Unternehmen angekommen und eingearbeitet sind, darf nicht von einer gelebten Willkommenskultur abgelassen werden. Vielmehr geht es darum, den Prozess kontinuierlich weiter voranzubringen und die Beschäftigung der

neuen Mitarbeiter sicherzustellen und weiterzuentwickeln. Dazu bieten sich verschiedene Maßnahmen an. Zunächst sollten regelmäßig Mitarbeitergespräche mit den neuen Beschäftigten geführt werden, um zum einen sicherzustellen, ob sich im betrieblichen Alltag zu Recht gefunden wird und zum anderen, um gegebenenfalls Unterstützungsmaßnahmen anzupassen. Zudem geht es in dieser Phase darum, kulturelle Vielfalt wertzuschätzen und Themen wie interkulturelle Öffnung und Antidiskriminierung als Aufgabe des Unternehmens und Teil der Unternehmenskultur weiter zu forcieren und zu implementieren und ggf. nach außen zu tragen. Neben der Formulierung eines Leitbilds, in dem Wertschätzung, Anerkennung, Toleranz und personelle Vielfalt Bestandteile sind, können Unternehmen z. B. die Charta der Vielfalt unterzeichnen.²⁶ Darüber hinaus kann sich Willkommenskultur auch darin zeigen, dass kulturspezifische Feiertage ausgehagen und bei der Urlaubsplanung berücksichtigt werden. Auch das Kantinenessen kann kulturellen Besonderheiten angepasst bzw. international ausgerichtet werden. Um die Mitarbeiter dauerhaft im Unternehmen zu halten, bietet sich der Einsatz verschiedener Instrumente der Mitarbeiterbindung an. Je nach Arbeits- und Lebenssituation können dabei unterschiedliche Unterstützungsleistungen angeboten werden. Auch hier ist es ratsam, die Bedarfe der Belegschaft zu ermitteln, z. B. in Mitarbeitergesprächen. Zur Anwendung können folgende Leistungen kommen: Maßnahmen zur Work-Life-Balance, flexible Arbeitszeitmodelle, Weiterbildung und Karriereplanung, Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung oder auch finanzielle Anreize (z. B. betriebliche Altersvorsorge).

Eine gelebte Willkommenskultur fördert die kulturelle Vielfalt im Unternehmen und nutzt alle Potentiale im Unternehmen. Trotz guter Vorbereitung treten im Prozess immer wieder neue Fragen und Hürden auf, die es relativ kurzfristig zu lösen gilt. Um diese auf ein Minimum zu reduzieren, sollten bei der Entwicklung einer Willkommenskultur folgende allgemeine Grundprinzipien beachtet werden:

Transparenz und Kommunikation: Um Willkommenskultur zu leben und den Integrationsprozess ausländischer Mitarbeiter möglichst reibungslos zu gestalten, sollten alle Mitarbeiter rechtzeitig und umfassend informiert und in den Prozess einbezogen werden. Transparenz auf allen Ebenen schafft Offenheit und Klarheit bei allen Beteiligten.

Struktur und Stabilität: Feste Strukturen im Integrationsprozess wie Einarbeitungspläne und Mentoring-Programme tragen wesentlich zu dessen Erfolg bei. Insbesondere geben sie allen Beteiligten ein Gerüst an die Hand, das zur Orientierung dient und Stabilität schafft.

²⁶ Die Charta der Vielfalt ist eine Unternehmensinitiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen. Die Initiative möchte die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Unternehmenskultur in Deutschland voranbringen. Organisationen sollen ein Arbeitsumfeld schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeiter sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. Siehe: www.charta-der-vielfalt.de.

Akzeptanz bei der Stammebelegschaft: Der Erfolg von Willkommenskultur und Integration hängt entscheidend davon ab, wie alle Mitarbeiter im Unternehmen den Prozess erleben und aktiv mittragen. Akzeptanz entsteht vor allem dann, wenn Mitarbeiter erkennen, dass Führungskräfte und Geschäftsführer als Vorbilder vorangehen und Vielfalt als bereichernder Mehrwert verstanden wird.

Nachhaltigkeit: Die Etablierung von Willkommenskultur ist ein dauerhafter Prozess, der kontinuierlich vorangetrieben und gefestigt werden muss. Gelingt der Prozess, zahlt sich dies für Unternehmen in mehrfacher Hinsicht aus, z. B. in Form einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit und damit höherer Produktivität.

Wissen und Vernetzung: Die Implementierung von Willkommenskultur im Unternehmen beinhaltet viele komplexe und spezifische Fragestellungen, die eine Vernetzung mit anderen Akteuren zweckmäßig erscheinen lässt.

Checkliste zur Entwicklung einer Willkommenskultur im Unternehmen

Entscheidung - Ausgangssituation und Rekrutierung	
Analyse der Unternehmenssituation	Ausloten möglicher Rekrutierungswege und Entscheidung
Bedarfsermittlung - Anforderungsprofil und erforderliches Sprachniveau definieren	Rekrutierung im Ausland (z. B. über ZAV, eigene Unternehmensstandorte ...) und Kandidatenauswahl
Definition der Zielgruppe und des Ziellandes	
Planung - Vorbereitungen auf Ebene Unternehmen und ausländische Fachkraft	
Abklären Arbeits- und Aufenthaltsrecht	Klärung von Fördermöglichkeiten
Anerkennung des ausländischen Berufsabschlusses?	Planung und Kommunikation der Anreise
Klärung der persönlichen Situation der Fachkraft (z. B. Zuzug mit Familie)	Vorbereitung der Verwaltungsformalitäten (einzureichende Dokumente bei Ämtern und Behörden)
Ermittlung des Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfs	Klärung der Unterbringung (Wohnungs- oder Haus-suche)
Planung - Vorbereitungen auf Ebene des Unternehmens	
Erstellen des Arbeitsvertrags (Deutsch/Fremdsprache)	Bereitstellen von Arbeitskleidung
Erstellen von Einarbeitungsplänen und Zusammen-tragen wichtiger Informationen (z. B. Arbeitszeiten)	Frühzeitige Information und Einbindung der Beleg-schaft
Übersetzung von Arbeitsanweisungen, Bedienanleitungen, wichtiger Formulare usw.	
Umsetzung	
Vorbereitung der Fachkraft auf Deutschland im Heimatland	Fachliche und sprachliche Qualifizierung der Fachkraft
Interkulturelle Trainings/Schulungen für die Beleg-schaft	
Ankunft - Schritte nach Ankunft im Unternehmen	
Bereitstellung einer Willkommensmappe	Benennung eines Mentors
Vorstellung des neuen Mitarbeiters bei Kollegen	Begleitende Qualifizierung (sprachlich und fachlich)
Besprechung der Einarbeitungsphase	Begleitung bei Behördengängen, zeitliche Freiräume für Behördengänge, ggf. Dolmetscher
Ansprechpartner für Fachkraft und Belegschaft	
Sicherung - Schritte zur langfristigen Implementierung von Willkommenskultur und zur Mitarbeiterbindung	
Mitarbeiter-/Feedbackgespräche	Einsatz von Instrumenten zur Mitarbeiterbindung, wie z. B. Maßnahmen zur Work-Life-Balance, Maß-nahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung, Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten
Verankerung von Vielfalt in der Unternehmenskultur => Interkulturelle Öffnung; Diversity Management; Charta der Vielfalt; Antidiskriminierung	
Schritte zur Integration in den Alltag	
Einwohnermeldeamt - Wohnsitz anmelden	GEZ Rundfunkbeitrag
Ausländerbehörde - Drittstaatsangehörige	Schulamt und/oder Kindergarten
Bank - Konto eröffnen	Freizeitangebote
Energieversorger	Telefon, Handy
Führerschein, Fahrzeugzulassungsstelle	Ärzte

5. Weiterführende Informationen

Nachfolgend sind wichtige Links und Veröffentlichungen zusammengetragen, die Unternehmen und weiteren Interessierten nützliche Informationen zum Themenfeld bieten. Die Zusammenstellung erhebt dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Portale zur Zuwanderung und Arbeitsmarktintegration allgemein:

Netzwerk Integration durch Qualifizierung / Landesnetzwerk IQ Thüringen

Die Internetseiten enthalten zahlreiche Informationen zur Arbeitsmarktintegration von Migranten, wie z. B. Beratungsangebote zur Anerkennung von ausländischen Bildungsabschlüssen oder auch Angebote zur interkulturellen Öffnung von Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen.

www.netzwerk-iq.de (Deutschland),

www.thueringen.netzwerk-iq.de (Thüringen)

Fachdienst für Integrations- und Flüchtlingsarbeit in Thüringen - Kommunaler Wegweiser

Das Portal bietet einen Überblick über Ämter und Behörden sowie Angebote und Ansprechpartner auf dem Gebiet der Integrations- und Flüchtlingsarbeit in Thüringen.

www.integration-migration-thueringen.de

Welcome Center Thuringia

Die Internetseite des Welcome Centers Thuringia gibt einen Überblick zu den Themen Studieren, Arbeiten und Leben in Thüringen.

www.welcome-to-thuringia.de

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge

Auf der Homepage finden sich sowohl für Zuwanderer als auch für Arbeitgeber zahlreiche Informationen rund um das Thema Zuwanderung nach Deutschland.

www.bamf.de

„Career in Germany“

Die Initiative der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände bündelt wichtige Informationen zur Unterstützung, Vernetzung und zum Engagement im Bereich Zuwanderung.

www.career-in-germany.net

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA)

Auf dem Internetportal finden sich zahlreiche Informationen rund um das Thema Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen.

www.kofa.de

Bundesagentur für Arbeit

Zentrale Auslands- und Fachvermittlung der Bundesagentur für Arbeit (ZAV)

Die Homepage bietet Arbeitgebern und ausländischen Arbeitnehmern zahlreiche Informationen zum Thema Arbeiten in Deutschland insbesondere zu den rechtlichen Bestimmungen. Zudem unterstützt die ZAV Arbeitgeber bei der Suche nach Fach- und Führungskräften sowie Auszubildenden im Ausland.

www.zav.de

Migrations-Check der Bundesagentur für Arbeit

Der Migrations-Check gibt Arbeitgebern eine erste Orientierung, ob neue ausländische Mitarbeiter für die Arbeit in Deutschland eine Arbeitserlaubnis benötigen und ob diese erteilt werden kann.

www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/Unternehmen/Arbeitskraeftebedarf/Internationales/MigrationCheck/index.htm

Make it in Germany

Das Willkommensportal informiert internationale Fachkräfte umfassend zum Thema Leben und Arbeiten in Deutschland und bündelt bestehende Serviceangebote.

www.make-it-in-germany.com

The job of my life

Die Homepage informiert über das Sonderprogramm des Bundes zur „Förderung der beruflichen Mobilität von ausbildungsinteressierten Jugendlichen aus Europa“ (MobiPro-EU)

www.thejobofmylife.de

Fachkräfte-Offensive

Das Portal informiert und sensibilisiert zum Thema Fachkräftesicherung in Deutschland und zeigt Unternehmen konkrete Handlungsoptionen auf.

www.fachkraefte-offensive.de

Portale zum Thema Anerkennung ausländischer Abschlüsse:

Anerkennung in Deutschland

Das mehrsprachige Portal informiert darüber, wie ausländische Berufsabschlüsse in Deutschland anerkannt werden können.

www.anerkennung-in-deutschland.de

BQ-Portal

Das Portal des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie bietet zuständigen Stellen und Unternehmen umfassende Informationen zur Bewertung und Einschätzung ausländischer Aus- und Fortbildungsabschlüsse.

www.bq-portal.de

Portale zu den Themen interkulturelle Öffnung und Diversity:

Charta der Vielfalt

Die Charta der Vielfalt ist eine Unternehmensinitiative zur Förderung der Vielfalt in Unternehmen. Die Initiative will die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Unternehmenskultur in Deutschland voranbringen.

www.charta-der-vielfalt.de

Diversity-Check

Der von der Sozialforschungsstelle der TU Dortmund im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin entwickelte Check ermöglicht es Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen, ihren Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft, ihr Diversity-Management, im Internet kostenlos zu testen.

www.online-diversity.de

Ausgewählte Veröffentlichungen zur Thematik:

„Migration und berufliche Integration in Thüringen - Situationsbestimmung 2014“

Die im Rahmen vom Förderprogramm IQ erstellte Studie der IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH informiert über die Situation der ausländischen Bevölkerung in Thüringen insbesondere im Hinblick auf den Arbeitsmarkt.

www.iw-thueringen.de

„Anerkennung ausländischer Bildungsabschlüsse in Thüringen“

Die im Rahmen vom Förderprogramm IQ erstellte Handreichung des Instituts für Berufsbildung und Sozialmanagement GmbH (IBS GmbH) informiert über alle Themengebiete - von Grundlagen bis hin zu rechtlichen Regelungen und Finanzierungsmöglichkeiten - der Anerkennung ausländischer Abschlüsse.

www.ibs-thueringen.de

„Fachkräfte finden & binden - Vielfalt nutzen“

In der Publikation des RKW-Kompetenzzentrums werden kleinen und mittleren Unternehmen Wege aufgezeigt, wie sie die Chancen des Arbeitsmarktes nutzen und von einer vielfältigen Belegschaft profitieren können.

www.rkw-kompetenzzentrum.de

„Willkommenskultur - ein Leitfaden für Unternehmen“

Die Publikation der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände enthält zahlreiche Informationen zur Gestaltung einer Willkommenskultur im Unternehmen.

www.arbeitgeber.de

Literatur

BDA I Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (2013): Willkommenskultur - ein Leitfaden für Unternehmen. Berlin.

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (2013): Willkommens- und Anerkennungskultur. Handlungsempfehlungen und Praxisbeispiele. Abschlussbericht Runder Tisch „Aufnahmegesellschaft“, S. 20.

http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/Broschueren/abschlussbericht-runder-tisch-aufnahmegesellschaft.pdf?__blob=publicationFile (Stand: 1. Dezember 2014)

Geis, Wido (2012): Der Beitrag der Zuwanderung zur Fachkräftesicherung: In: IWTrends Nr. 2.

Heckmann, Friedrich (2014): Willkommenskultur: was ist das, und wie kann sie entstehen und entwickelt werden?. In: IQ - Fachstelle Diversity Management I VIA Bayern - Verband für Interkulturelle Arbeit e. V. (Hrsg.): Inklusiv, offen und gerecht? Deutschlands langer Weg zu einer Willkommenskultur. München.

RKW Kompetenzzentrum (2014): Fachkräfte finden & binden - Vielfalt nutzen. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen. 2. Auflage, Eschborn.

Statistisches Bundesamt, Pressemitteilung vom 22. Mai 2014: 2013: Höchste Zuwanderung nach Deutschland seit 20 Jahren.

https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2014/05/PD14_179_12711.html (Stand: 1. Dezember 2014)

Thüringer Ministerium für Bau, Landesentwicklung und Verkehr (2014): Demografiebericht 2013. Teil 1. Bevölkerungsentwicklung des Freistaats Thüringen und seiner Regionen. Erfurt.

Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Technologie (Hrsg.) (2014): Fachkräfteperspektive Thüringen 2025. Erfurt.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



**Bundesagentur
für Arbeit**



www.thueringen.netzwerk-iq.de
www.netzwerk-iq.de

Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“