

Olga Goldenberg / Reinhold Sackmann

Arbeitsmarktzugänge von Migranten und ausländischen Fachkräften in ländlichen Regionen



Arbeitsmarktzugänge von Migranten und
ausländischen Fachkräften in ländlichen Regionen

Olga Goldenberg / Reinhold Sackmann

**Arbeitsmarktzugänge von Migranten und
ausländischen Fachkräften in ländlichen Regionen**

Olga Goldenberg arbeitet seit 2010 am Institut für Soziologie an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Gegenwärtig befasst sie sich im Rahmen des bundesweiten Förderprogramms „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ mit der Erstellung einer wissenschaftlichen Expertise und einer begleiteten Entwicklung von Handlungsstandards im Hinblick auf die Ausgestaltung einer Willkommenskultur in Sachsen-Anhalt. Zuletzt erschien: „Neubeginn in der Fremde. Lebenssituation und Identitätskonstruktionen jüdischer Migranten aus der ehemaligen UdSSR“.

Reinhold Sackmann lehrt und forscht seit 2004 als Universitätsprofessor am Institut für Soziologie an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg zur Sozialstruktur moderner Gesellschaften. Seine gegenwärtigen Forschungsschwerpunkte liegen bei der international vergleichenden Untersuchung der Bewältigung demografischen Wandels, sowie der Analyse von Lebensläufen. Zuletzt veröffentlichte Bücher: „Coping with Demographic Change: A Comparative View on Education and Local Government in Germany and Poland“; „Lebenslaufanalyse und Biografieforschung“.

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung“ zielt auf die nachhaltige Verbesserung der Arbeitsmarktintegration von Erwachsenen mit Migrationshintergrund ab. Daran arbeiten bundesweite Landesnetzwerke, die von Fachstellen zu migrationspezifischen Schwerpunktthemen unterstützt werden. Das Förderprogramm IQ wird aus Mitteln des Bundesministerium für Arbeit und Soziales, des Bundesministerium für Bildung und Forschung und der Bundesagentur für Arbeit finanziert.



Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

CVIII

© Universitätsverlag Halle-Wittenberg, Halle an der Saale 2014

Printed in Germany. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der photomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten.

ISBN 978-3-86977-107-6

Inhaltsverzeichnis

1. Sinkendes Erwerbspotenzial als Problem – Zuwanderung als Handlungsoption?	7
1.1 Zielsetzung	10
1.2 Vorgehen	11
2. Expertenbefragung.	12
2.1 Auswahl der Referenzbetriebe und Kontaktaufnahme	12
2.2 Modellregion Burgenlandkreis	13
2.3 Kurzdarstellung der befragten Unternehmen	15
Tönnies	16
Damenmoden-Geschäft	17
Süßwarenmanufaktur	18
MIBRAG	19
LaFarge	20
Saale Reha-Klinikum Bad Kösen	22
3. Migration und Kapitaltransfer	25
3.1 Kulturelles Kapital	26
3.2 Soziales Kapital	28
3.3 Diskriminierung behindert positive Kapitalwirkung und Akkumulation neuen Kapitals	29
4. Offene und geschlossene Beschäftigungssysteme	32
4.1 Suche und Rekrutierungsstrategien der Unternehmen	34
4.2 Formelle vs. informelle Rekrutierungswege	51
4.2.1 Große Unternehmen: Formelle Richtlinien fördern Gleichbehandlung	51
4.2.2 KMU: Informelle Suche und große Bedeutung öffentlicher Arbeitsvermittlung	53
4.3 Unternehmen setzen auf bewährte Strategien	54

5. Betriebliche Qualifikationsanforderungen und Instrumente der Leistungsbewertung	57
5.1 Unspezifische Teilarbeitsmärkte	59
5.2 (Berufs-)fachliche Teilarbeitsmärkte mit hohen Qualifikationsanforderungen	62
5.3 (Berufs-)fachliche Teilarbeitsmärkte mit mittleren Qualifikationsanforderungen	63
5.4 Unterschiedliche Zugangs- und Erfolgchancen für Migranten und ausländische Fachkräfte	66
6. Heterogenität als Chance und Herausforderung für Unternehmen	69
6.1 Umgang mit diversifizierten Belegschaften	73
6.2 Förderliche Strategien bei der Integration neuer Mitarbeiter am Beispiel der Saale Reha-Klinik	79
6.2.1 Formalisiertes Einarbeitungsprogramm	80
6.2.2 Gestaltung der Einarbeitungszeit	81
6.2.3 Einsatz von Mentoren	82
6.2.4 Maßnahmen zur Sprachförderung und Anpassungsqualifizierung	83
6.2.5 Umfangreiche Unterstützung bei der regionalen Integration ins außerbetriebliche Umfeld	84
6.3 Zusammenfassung	85
7. Ausländische Beschäftigte im Burgenlandkreis: Stand und Perspektiven	87
Literatur	95
Anhang	101

1. Sinkendes Erwerbspotenzial als Problem – Zuwanderung als Handlungsoption?

Die aktuellen demographischen Entwicklungstendenzen zeichnen sich durch konstant niedrige Geburtenraten bei einer gleichzeitig alternden Gesamtbevölkerung aus. Dies zieht ein sinkendes Arbeitskräftepotenzial nach sich und trägt zudem zu einer Verschärfung sozialer und räumlicher Ungleichheiten bei. Besonders in strukturschwachen und ländlichen Regionen der neuen Bundesländer zeigen sich diese Phänomene anhand einer abhängigen und weniger produktiven Unternehmenslandschaft in Folge der Systemtransformation besonders ausgeprägt. Die Konzentration der Problemlagen und die mangelnde regionale Attraktivität wirken als Push-Faktor für Abwanderungswillige, was eine weitere wirtschaftliche und infrastrukturelle Ausdünnung befördert.¹

Individuen verfügen als Anbieter ihrer Arbeitskraft über unterschiedliche Eigenschaften, die mehr oder minder den Anforderungen der Unternehmen entsprechen.² Sowohl die Unternehmen wie auch die Arbeitskräfte konkurrieren dabei untereinander um bestmögliche Chancen. Die jeweiligen Erfolgsaussichten hängen neben eigenen Bemühungen maßgeblich von vorliegenden Knappheitsverhältnissen ab. Für die Personalrekrutierung von Unternehmen im Burgenlandkreis (Sachsen Anhalt) ergeben sich aus dem Nachfrageüberschuss gegenüber dem regionalen Angebot an Arbeitskräften große Herausforderungen. Neben sinkenden Bewerberzahlen führen alterszentrierte Betriebsstrukturen und die bevorstehende Verrentung der quantitativ stark vertretenen Altersgruppen der über 55-Jährigen und perspektivisch zu einer Verknappung des Fachkräfteangebots.³ Mit steigendem Fachkräftebedarf unter Wettbewerbsbedingungen werden langfristige, vorausschauende Personalstrategien erforderlich.

Personalengpässe zeigen sich in langen Vakanzzeiten bis zur Wiederbesetzung freigewordener Stellen sowie einem steigenden Anteil schwierig verlaufender Stellenbesetzungsprozesse, bei denen die Personalsuche über einen längeren Zeitraum

1 Nadler et. al (2010).

2 Hinweis zur Sprachregelung: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit das generische Maskulinum verwendet. Alle Aussagen gelten selbstverständlich für Frauen und Männer gleichermaßen.

3 Jasper/Horn (2009).

erfolglos bleibt.⁴ Hiervon sind besonders kleine und mittelständische Unternehmen betroffen, die selbst kein ausreichendes Fachkräfteangebot hervorbringen können. Es ist künftig absehbar, dass sich die Situation insbesondere für jene Unternehmen, die bereits aktuell über Personalengpässe klagen, auch mittel- und langfristig weiter verschärfen wird. Ursachen für Arbeitskräfteengpässe lassen sich in strukturellen Defiziten, bedingt durch wirtschaftliche Entwicklungen oder sektorspezifischen Fehlregulierungen, finden. Besonders in den unteren Arbeitsmarktsegmenten sind nicht zuletzt auch unattraktive Rahmen- und Arbeitsbedingungen bei Arbeitszeiten und Vergütung als Ursachen zu nennen. Daneben kommt es stellenweise auch in einigen Arbeitsmarktsegmenten mit hohen, akademischen oder spezialisierten Qualifikationsanforderungen bereits jetzt zu einer selektiven Fachkräfteknappheit, so vor allem im Gesundheitssektor und den MINT-Berufen.⁵ Dabei ist die Nachfrage nicht nur auf den hochqualifizierten oder akademischen Bereich beschränkt. Zunehmend ergeben sich vor allem auch im Bereich mittlerer Qualifikationen mehr und mehr Fachkräfteengpässe. Dies stellt für die Aufrechterhaltung der Arbeitsprozesse, den wirtschaftlichen Erfolg und die Existenz der Unternehmen selbst eine Gefährdung dar. Daneben führt diese Situation durch Produktionsausfälle und Arbeitslosigkeit zu steigenden gesamtwirtschaftlichen Kosten und stellt ein nicht zu unterschätzendes volkswirtschaftliches Risiko für die Entwicklung der deutschen Wirtschaft dar.

Welche Optionen bieten sich Unternehmen vor dem Hintergrund der geschilderten Problemlagen zur Ausweitung des Erwerbspersonenpotenzials? Wie können diese das Fachkräftedilemma unter den sich wandelnden regionalen und wirtschaftlich schwierigen Voraussetzungen zufriedenstellend lösen?

In den letzten Jahren wurden Bewältigungsstrategien für den demographischen Wandel in Sachsen-Anhalt vor allem auf den Stadtumbau und die Sicherung der Daseinsvorsorge konzentriert. Auch Überlegungen, wie die Zuwanderung qualifizierter Fachkräfte nach Sachsen-Anhalt gefördert werden kann, spielen dabei eine Rolle. Jedoch wurden der internationalen Migration neben den anderen Themenfeldern bislang eine eher nachrangige Bedeutung beigemessen. Hierbei wird davon ausgegangen, dass neben der Mobilisierung brachliegender inländischer Potenziale eine verstärkte Zuwanderung qualifizierter Fachkräfte zu einer Entlastung führen kann. Viele Arbeitsimmigranten verfügen über mehrsprachige Kompetenzen und gute Qualifikationen. Zudem sind sie durchschnittlich jünger als die deutsche Bevölkerung, was der Alterung der Gesellschaft entgegenwirken kann.

4 Biersack et al. (2007).

5 Struck (2008).

Zahlreiche Untersuchungen weisen darauf hin, dass eine bedarfsorientierte Zuwanderung qualifizierter ausländischer Fachkräfte in Arbeitsmarktsegmente, in denen Lücken zwischen Arbeitsnachfrage und Arbeitsangebot besteht, im Konjunkturaufschwung zu positiven Arbeitsmarktentwicklungen und steigenden Wohlfahrtseffekten beitragen kann. Je stärker der Mismatch ausgeprägt ist, desto größer erweisen sich die potenziellen volkswirtschaftlichen Gewinne durch eine qualifizierte Zuwanderung.⁶ Hierfür ist jedoch entscheidend, dass die Integration in die Mehrheitsgesellschaft und besonders den Arbeitsmarkt gelingt.

Eine erfolgreiche Arbeitsmarktintegration der Migranten stellt keine einseitige Anpassungsleistung seitens der Zugewanderten dar, sondern setzt die Schaffung entsprechender regionaler Aufnahmebedingungen und die Umsetzung entsprechender Maßnahmen zur Integrationsförderung voraus.⁷ Hierunter zählen gesetzliche Regelungen zur Zuwanderung und formellen Anerkennung von im Ausland erworbenen Abschlüssen. Daneben ist eine praktizierte Anerkennung in Form einer Einstellungsbereitschaft der Unternehmen maßgeblich.⁸

Bilder und Vorstellungen über Migranten sind zugleich ein Ergebnis wie auch die Voraussetzung politischer Verhältnisse. Lange Zeit wurde Migration in der BRD nicht als Normalfall oder gar als eine Bereicherung, sondern als eine Bedrohung und unerwünschte Störung begriffen. Im Zuge der öffentlichen Auseinandersetzung mit der Thematik wird dabei nach wie vor zwischen der Ansprache gut ausgebildeter, erwünschter (Arbeits-) Migranten und jenen, die aus humanitären Vorgaben heraus lediglich geduldet werden, differenziert.⁹ Im Kontext der optimalen Nutzung der Arbeitsmarktpotenziale von Migranten und ausländischen Fachkräften ergeben sich zwei Handlungsfelder:

- Zunächst geht es darum, das Potenzial von bereits in Deutschland lebenden, nicht qualifikationsadäquat beschäftigten Menschen mit Migrationshintergrund durch eine bessere Arbeitsmarktintegration stärker auszuschöpfen.
- Daneben soll eine Zuwanderung (hoch-)qualifizierter Fachkräfte aus dem europäischen Ausland sowie auch aus anderen Drittstaaten erleichtert und zielgerecht gesteuert werden.

Zentrale Aspekte der Zuwanderungs- und Integrationspolitik finden sich im Bericht „Zuwanderung, Integration und Vielfalt in Sachsen-Anhalt“ der Integri-

6 Brücker (2010), vgl. Bertoli et al. (2009).

7 Münch (2013) vgl. Crul/Schneider (2010).

8 Struck/Simonson (2000).

9 Castro et al. (2010).

onsbeauftragten des Landes Sachsen-Anhalt. Hier wird ein weiterhin großer Handlungsbedarf bei der Anerkennung der im Ausland erworbenen Berufs- und Bildungsabschlüsse attestiert. Als Maßnahmen werden genannt:

- Senkung der Zugangsbarrieren durch eine verbesserte Anerkennung von Abschlüssen,
- Beschleunigung der entsprechenden Verfahren und
- bürgerfreundlichere Verfahrensumsetzung.¹⁰

Die Lenkungsgruppe der Expertenplattform weist in ihrem Positionspapier zum Handlungskonzept der Landesregierung Sachsen-Anhalt „Nachhaltige Bevölkerungspolitik“ auf die Notwendigkeit einer stärkeren Erschließung der Potenziale von Migranten und ausländischer Fachkräfte hin.¹¹ Die Demografie-Allianz Sachsen-Anhalt betont in diesem Zusammenhang die Notwendigkeit der Schaffung einer entsprechenden „Willkommenskultur“. Eine Verzahnung dieser Themenfelder auf der Handlungsebene in Sachsen-Anhalt findet jedoch bislang nur in Ansätzen statt.

1.1 Zielsetzung

Derzeit bilden die westdeutschen Bundesländer und Großstadtregionen, auf die die überwiegende Mehrheit aller Personen mit Migrationshintergrund entfallen, gleichermaßen die räumlichen Schwerpunkte der Integrationsforschung in Deutschland. So orientieren sich Handlungsempfehlungen und Interventionskonzepte in der Regel an den westdeutschen Gegebenheiten und eignen sich mitunter nur bedingt um die Problematiken ländlicher oder strukturschwacher Regionen hinreichend zu beschreiben. Die Migrationsbedingungen im ländlichen Raum sowie die Besonderheiten von Zuwanderung in den ostdeutschen Bundesländern wurden bislang kaum systematisch untersucht.¹²

Mit der Zielsetzung, die aktuelle Beschäftigungssituation ausländischer Arbeitnehmer in den neuen Bundesländern ausführlicher zu beleuchten, befasst sich das vorliegende Arbeitspapier mit der Frage:

10 Ministerium für Gesundheit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt (2009).

11 Lenkungsgruppe der Expertenplattform Demographischer Wandel in Sachsen-Anhalt (Hrsg.) (2010).

12 Münch (2013).

Wie gestaltet sich die Arbeitsmarktintegration von Migranten und ausländischen Fachkräften in Regionen mit geringen Zuwanderungserfahrungen und minimalen Ausländeranteilen?

Mittels einer qualitativen Expertenbefragung werden Orientierungsmuster und die Handlungspraktiken der Personalverantwortlichen bei der Personalgewinnung nachvollzogen und förderliche bzw. hinderliche Einflussfaktoren auf die Arbeitsmarkteinbindung herausgearbeitet. Berücksichtigung finden hierbei neben angebotsorientierten Faktoren wie der Ausstattung mit sozialem und kulturellem Kapital auf Seiten der Bewerber auch nachfrageorientierte Aspekte wie die strukturellen Merkmale der Unternehmen und unterschiedliche Anforderungen der Arbeitssegmente. Es wird gezeigt, inwieweit ausländische Beschäftigte im Allgemeinen und für welche Einsatzbereiche sie im Besonderen von den Unternehmen als eine Zielgruppe gesehen werden und woraus spezifische Zugangshürden resultieren.

1.2 Vorgehen

Nach einer Klärung der methodischen Grundlagen folgt im zweiten Kapitel eine Darstellung der untersuchten Modellregion sowie der befragten Unternehmen. Das dritte Kapitel stellt mögliche Ursachen für eine erschwerte Arbeitsmarktintegration von Migranten und ausländischen Fachkräften dar. Hierbei wird auf kulturelles Kapital, soziales Kapital sowie Diskriminierung eingegangen. Kapitel vier befasst sich mit Such- und Rekrutierungsstrategien der Unternehmen im Burgenlandkreis. Das fünfte Kapitel widmet sich den betriebliche Qualifikationsanforderungen und den unterschiedlichen Zugangschancen von Migranten und ausländischen Arbeitnehmern in die Teilarbeitsmärkte. Im Anschluss daran werden im sechsten Kapitel der betriebliche Umfang mit diversifizierten Belegschaften sowie förderliche Strategien bei der Integration neuer Mitarbeiter dargestellt. Abschließend erfolgt im siebenten Kapitel eine Zusammenfassung der Ergebnisse.

Im Anhang finden sich der Leitfaden der Untersuchung sowie eine Überblicksdarstellung zu den gesetzlichen Rahmenbedingungen für die Arbeitsmarktintegration.

2. Expertenbefragung

Zur Beantwortung der vorab skizzierten Fragestellungen wurden im Oktober 2013 im Burgenlandkreis leitfadengestützte Experteninterviews mit regionalen Arbeitgebern, Geschäftsführern und Personalverantwortlichen umgesetzt. Teilstandardisierte Experteninterviews sind im Bereich der Organisationsforschung oder der Politikfeldanalyse häufig eingesetzte Verfahren. Sie eignen sich besonders für explorative Fragestellungen, um Informationen über ein soziales Handlungsfeld zu erschließen und zu rekonstruieren.¹³ Die Orientierung am Interviewleitfaden gewährleistet, dass auf der einen Seite alle forschungsrelevanten Themen im Verlauf der Befragung angesprochen und dass auf der anderen Seite die knappen zeitlichen Ressourcen der Befragten berücksichtigt werden.¹⁴ Daneben stellt das Format eine weitgehend freie Meinungsäußerung der Experten sicher. Strukturen und Strukturzusammenhänge des Expertenhandelns können aus der Perspektive des Erfahrungs- und Betriebswissens analysiert werden.¹⁵

2.1 Auswahl der Referenzbetriebe und Kontaktaufnahme

Mit der Zielsetzung einen Überblick über die untersuchte Modellregion zu erhalten, erfolgte die Auswahl der befragten Personalverantwortlichen und Unternehmer im Rahmen der Stichprobenziehung an Hand einer bewussten Auswahl im Hinblick auf eine möglichst breite Streuung der Interviews. Vorab wurde mit dem Landrat des untersuchten Landkreises eine Kooperationsvereinbarung getroffen, die eine adäquate Auswahl potenzieller Interviewpartner ermöglichte und die Kontaktherstellung zu den ausgewählten Betrieben wesentlich begünstigte.

Die Kontaktaufnahme zu den Unternehmen erfolgte zunächst mittels versendeter Anschreiben. Bei einem anschließenden telefonischen Gespräch erfolgten die Terminvereinbarungen für die mündliche Befragung. Die Interviews fanden in den

13 Mayer (2002), Atteslander (2003).

14 Schnell/Hill/Esser (2005), Meuser/Nagel (1991).

15 Miegl/Näf (2005).

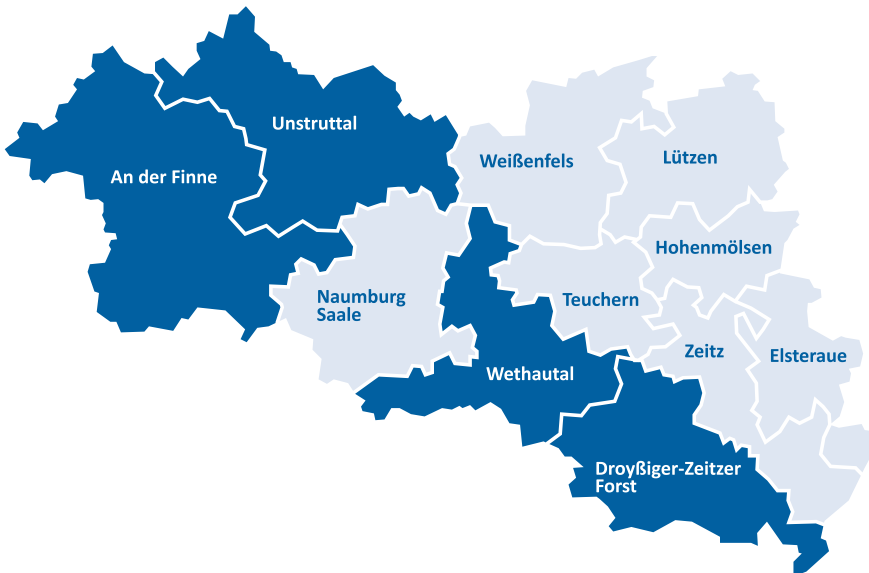
Räumlichkeiten der Unternehmen statt und dauerten zwischen 30 und 110 Minuten.

Um eine systematische Auswertung zu ermöglichen, wurden die Gespräche per Tonband aufgezeichnet und vollständig transkribiert. Die Auswertung des verschriftlichten Materials erfolgte anschließend mittels einer computergestützten qualitativen Inhaltsanalyse.

2.2 Modellregion Burgenlandkreis

Der mit der Kreisgebietsreform 2007 aus dem Burgenlandkreis und dem Landkreis Weißenfels gebildete neue Burgenlandkreis befindet sich im Süden Sachsen-Anhalts und grenzt an die Bundesländer Sachsen und Thüringen.

Abbildung 1:
Modellregion Burgenlandkreis¹⁶



16 Flächendarstellung, S. Scholz, nach Angaben www.burgenlandkreis.de (2014).

Verwaltungssitz der 33 Gemeinden des Landkreises ist die Kreisstadt Naumburg, welche an der Saale-Unstrut-Mündung, nahe der Grenze zu Thüringen, liegt. Gemessen an der Einwohnerzahl ist der Burgenlandkreis mit knapp 186.000 Einwohnern der viertgrößte Landkreis des Bundeslandes.¹⁷ Im Vergleich mit der erwarteten Einwohnerentwicklung Sachsen-Anhalts im Allgemeinen ist der Burgenlandkreis von den demographischen Veränderungen besonders stark betroffen. So ist hier nach Angaben der fünften regionalisierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Landesamtes Sachsen-Anhalt (2010) bis zum Jahr 2025 ein weiterer starker Bevölkerungsrückgang um 16,1% (29.954 Personen) auf 156.127 Einwohner zu erwarten.¹⁸

Im Jahr 2011 waren im Burgenlandkreis circa 71.800 Personen erwerbstätig, wovon ungefähr 63.900 einen Arbeitnehmerstatus aufwiesen. Abbildung 1 zeigt die Gegenüberstellung der Jugend- und Altenquote für die Jahre 2011–2025 im Burgenlandkreis. Im Vergleich zu den Vorjahren ist ein deutlicher quantitativer Rückgang der Erwerbstätigen zu erkennen.¹⁹ Auch die Arbeitslosenzahlen im Burgenlandkreis weisen einen deutlichen Rückgang auf.²⁰ Infolgedessen stehen dem regionalen Arbeitsmarkt weniger Personen im Erwerbsalter zur Verfügung. Künftig wird bei einem weiteren Rückgang der Personen im erwerbsfähigen Alter um 7,5% gleichzeitig eine Zunahme der Personen im Rentenalter um 7,2% erwartet. Mehr als jeder dritte Einwohner ist dann im Rentenalter, wobei trotz verhältnismäßig gleicher prozentualer Anteile an Kindern und Jugendlichen eine geringere absolute Personenanzahl dieser Altersgruppe angenommen werden kann. Hieraus ergeben sich erschwerte Rekrutierungsbedingungen für die regionalen Unternehmen. Im Hinblick auf den Schwerpunkt Migration kann für den Landkreis festgestellt werden, dass im Jahr 2012 3.569 Personen (ca. 1,9%) den Status als Ausländer/-in besaßen. Nach der kreisfreien Stadt Halle und der Landeshauptstadt Magdeburg hat der Burgenlandkreis somit den drittgrößten Anteil an Ausländern innerhalb Sachsen-Anhalts.

17 Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt (2013a).

18 Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt (2010).

19 Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt (2013a).

20 Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt (2010).

Abbildung 2:

Gegenüberstellung der Jugend- und Altenquote für die Jahre 2011–2025 im Burgenlandkreis

<i>Burgenlandkreis</i>	<i>Kinder und Jugendliche (0 bis 20)</i>	<i>Personen im erwerbsfähigen Alter (20 bis 64)</i>	<i>Personen im Rentenalter (65 und mehr)</i>
2011	25.005 (13,1%)	116.263 (60,9%)	49.496 (26,0%)
2025	20.995 (13,4%)	83.320 (53,4%)	51.812 (33,2%)

Eigene Darstellung nach Angaben der 5. Regionalisierten Bevölkerungsvorausberechnung (vgl. Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt 2010, 13) und den Angaben zur „Bevölkerung nach Kreisen-2011“ des Statistischen Landesamtes Sachsen-Anhalt (vgl. Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt 2013b)

2.3 Kurzdarstellung der befragten Unternehmen

Bei der Untersuchung der Arbeitsmarktzugänge für ausländische Fachkräfte im Burgenlandkreis geht es im Folgenden ausschließlich um Unternehmen aus dem privatwirtschaftlicher Sektor. Die öffentliche Verwaltung ist hierbei explizit ausgenommen, da die Arbeitskräfteallokation hier hauptsächlich über institutionalisierte Regelungen und Verfahren vollzogen wird.

Im Folgenden werden die befragten Unternehmen kursorisch vorgestellt.

Abbildung 3:

Befragte Unternehmen im Burgenlandkreis

	<i>Unternehmenstyp</i>	<i>Arbeitsmarktsegmente</i>	<i>Mitarbeiter am Standort</i>	<i>Migranten</i>
Damenmoden-Geschäft	KMU	mittleres	8	1
Süßwarenmanufaktur	KMU	unteres/ mittleres	ca. 60–80 (nach Saison)	5–7
MIBRAG	Großunternehmen	mittleres/(hohes)	ca. 3000	ca. 9
LaFarge	Großunternehmen (multinational)	mittleres/hohes	ca. 253	ca. 10
Saale Reha-Klinikum	Großunternehmen	(mittleres)/hohes	ca. 400	ca. 20

Tönnies

Tönnies ist das größte Unternehmen der deutschen Fleischbranche mit den vier Geschäftsfeldern Meat, Convenience, Ingredients und Logistic. Hierzu gehören die Schlachtung, Zerlegung und Verarbeitung von Schweinen und Rindern. Die Zentrale des deutschen Konzerns befindet sich in Rheda-Wiedenbrück in Nordrhein-Westfalen. Daneben verfügt das Unternehmen über sieben deutsche und eine dänische Produktionsstätte. Insgesamt werden in den Werken 8.000 Mitarbeiter beschäftigt. Von der knapp 2.000

Personen umfassenden Gesamtbelegschaft im Weißenfelder Werk sind 800–900 festangestellt. Die überwiegend ausländischen Mitarbeiter werden über Werkverträge beschäftigt.

„Die sind bandweise getrennt. Ja also, die arbeiten nicht vermischt. Sondern die Mitarbeiter arbeiten separat an einem geschlossenen Band. So. Die sitzen natürlich, wenn das in einer Zerleghalle ist, dann sind die natürlich in einer Halle. Und wenn die Pause machen, dann erkennen sie die Leute nicht, ob das nun der Deutsche oder der Pole, die werden sicherlich zusammen an einen Tisch gehen und unsere gehen an den Tisch. Das wird sicherlich passieren. Aber ich glaube, also kontaktlos bleibt das definitiv nicht.“ (Tönnies 235–241)²¹

Die Anzahl an festangestellten Mitarbeitern der Stammbesellschaft sank in den letzten Jahren gegenüber einer zunehmenden Auftragsvergabe an (günstigere) Werkvertragsarbeiter aus Mittel- und Osteuropa über Drittfirmen, die jegliche Verantwortung für die Beschäftigten übernehmen. Der Umgang mit den Zugewanderten knüpft in Selbstaussage der Geschäftsführung an die Vertragsarbeitertradition aus DDR-Zeiten an. Höherqualifizierte Arbeitssegmente sind im fordistisch, tayloristisch organisierten Unternehmen deutlich unterrepräsentiert. Die Mehrheit der Mitarbeiter wird im Produktionsbereich, insbesondere in der Bandarbeit, eingesetzt.

So gibt es im Unternehmen einen großen Bereich mit einfach erlernbaren Tätigkeiten sowie Arbeitsmarktsegmente, die Facharbeiterqualifikationen voraussetzen. Die Fließbandproduktion setzt einen geordneten Prozess und Akkordarbeit voraus, bei dem jeder Mitarbeiter nur sehr wenige Handgriffe am Teilstück macht. Die im Unternehmen angebotenen Arbeiten unterscheiden sich hinsichtlich der Qualifikationsanforderungen. Teilweise sind die Tätigkeiten körperlich stark anspruchsvoll.

21 Die Angaben zu den Interviews erfolgen im Folgenden immer mit Angabe des Unternehmens des Interviewpartners und der Zeilenangaben des Interviewtranskripts.

„Wir leben von der Arbeitsteilung. Also bei uns kommt jetzt nicht auf einen Arbeitsplatz ein halbes Schwein und dann fängt einer an das zu zerlegen. Sondern wir leben von einem geordneten Prozess, indem das Schwein vorn aufgelegt wird auf einem Band und hinten kommen die Teilstücke fix und fertig so raus wie wir es nach Spezifikationen vorsehen. Und dazwischen macht jeder Mitarbeiter nur sehr wenige Handgriffe am Teilstück. Aber dadurch sind wir äußerst effektiv. Weil die Person kann natürlich ihre Arbeit sehr gut und kann natürlich in einer Zeiteinheit sehr viele Arbeitsschritte wiederholen. So und dadurch haben wir einen wahnsinnig guten Durchsatz. Also wir zerlegen in der Stunde ungefähr 1.500 Schweine. So die Arbeiten, die dort anfallen, sind natürlich unterschiedlich anspruchsvoll an die Personen von der von der Kraftanstrengung. Es gibt natürlich Arbeiten, wo die zu wiederholenden Bewegungen kraftanstrengender sind als an anderer Stelle. Oder auch es gibt Arbeiter, die haben am Band gar nichts zu tun, sondern die machen Kontrollen oder stapeln die Kisten ab oder fahren mit dem Handtruchwagen die Ware dann aus der Produktion zum Versand. Oder dann auch in die Wäschekammer. Oder in eine Abteilung, wo wir Teilstücke in Kartons oder in Folie einpacken und so weiter. Und die sind dann halt immer unterschiedlich von der Belastung für die Personen und dementsprechend gucken wir natürlich dann auch, dass die Personen dann auch an eine Arbeitsstelle kommen, was ihrer körperlichen Leistungsfähigkeit entspricht.“ (Tönnies 163–203)

Das Unternehmen betreibt einen weltweiten Außenhandel und hat eine Exportquote von über 50 Prozent und unterhält hierfür 25 Auslandsbüros. Hieraus ergibt sich ein akuter und künftiger Personalbedarf. Mitarbeitern im Unternehmen wird perspektivisch ein sicherer Arbeitsplatz auf Dauer geboten, da der Produktionsbereich trotz Automatisierungsprozessen sehr personalintensiv bleiben wird. Eine zunehmende Herausforderung stellt für das Unternehmen der bereits zunehmende Mangel an Fachkräften und Auszubildenden dar. Mit bis zu 100 Ausbildungsplätzen pro Jahr ist das Unternehmen derzeit einer der größten Ausbildungsbetriebe im südlichen Sachsen-Anhalt. Die Anzahl der Bewerbungen hat jedoch in den letzten Jahren stetig abgenommen. Während die Auszubildenden zum überwiegenden Teil aus der näheren Umgebung stammen, führt der Rückgang der Bewerberzahlen zunehmend zur Angewiesenheit auf Auszubildende aus externen Märkten. Das Unternehmen ist inzwischen gezwungen, alle freien Stellen aktiv zu bewerben.

Damenmoden-Geschäft

Das Damenmoden-Geschäft ist ein inhabergeführtes Kleinunternehmen mit einem relativ festen, kleinen Mitarbeiterbestand.

„Also ich mache es jetzt 20 Jahre. Ich hätte auch nicht gedacht, dass ich dann nochmal hier sitze und mit meinen 46 Jahren und denke, wie lange muss ich das jetzt noch machen. Ich bin jeden Tag so kaputt. Aber da ist auch die Angst, weil wenn du was abgibst, dass es dann auch der andere richtig macht. Weil es ist dein Unternehmen, wenn was schief

geht, dann kommt es immer auf dich zurück. Aber das ist dann so. Das ist so. Dein Kopf arbeitet Tag und Nacht, ja.“ (Damenmode 228–230)

Das Unternehmen existiert seit knapp zwanzig Jahren und wurde bislang um zwei weitere Verkaufsstandorte erweitert. Insgesamt werden in allen Filialen sechs Angestellte beschäftigt. Das Unternehmen selbst ist in der vergangenen Zeit nicht nur gewachsen, sondern konnte sich auch zunehmend in der Region etablieren. So zog die Hauptverkaufsfiliale von einer Neben- in die beste Stadtlage. Derzeit ist eine Unternehmenserweiterung jedoch nicht vorgesehen.

Allerdings gestaltet es sich für das kleine Unternehmen als problematisch aus Altersgründen ausscheidende Mitarbeiter durch neues fähiges Personal zu ersetzen, da diese in der Region nicht zur Verfügung stehen. Alternative Wege zur Personalgewinnung entfallen allerdings: Zum einen können im Unternehmen selbst keine Arbeitskräfte ausgebildet werden. Hierzu fehlt der Geschäftsführerin die notwendige Berechtigung. Erschwerend kommt hinzu, dass aufgrund knapper finanzieller und personeller Ressourcen alle Mitarbeiter sowie die Geschäftsführerin maximal in den Unternehmensbetrieb eingebunden sind. Vertretungen oder Zusatzaufgaben, wie der Erwerb einer Ausbildungsberechtigung, können somit im Tagesgeschäft nicht wahrgenommen werden. Zum anderen ist eine nationale oder gar europaweite Rekrutierung von Fachkräften nicht vorgesehen. Demzufolge können weitere Einstellungen nur über die finanzielle Unterstützung durch das Arbeitsamt oder andere Einrichtungen erfolgen. Zudem muss es sich um eine bereits ausgebildete Fachkraft handeln.

Süßwarenmanufaktur

Der Geschäftsführer der Süßwarenmanufaktur hat das Unternehmen in einem Management-Buy-out Prozess vor zehn Jahren erworben. Im Schnitt werden knapp 60 Mitarbeiter beschäftigt. Die Anzahl der Angestellten schwankt jedoch saisonabhängig.

Da sich eine regionale Rekrutierung von Mitarbeitern auf externen Märkten wenig erfolgreich gestaltet, ist die Herausbildung eines internen Arbeitsmarktes von zentraler Bedeutung. Die interne und externe Weiterqualifizierung der Mitarbeiter in Kooperation mit externen Akteuren wie der Industrie- und Handelskammer stellt hierbei ein wichtiges Instrument zur Fachkräftesicherung dar. Allerdings fehlt es dem mittleren Unternehmen an einem systematischen Fortbildungskonzept.

Allgemein wird eine informelle Aneignung verschiedener spezialisierter Fähigkeiten durch langjährige Mitarbeiter, die Interesse und Engagement mitbringen, aber nicht über entsprechende formelle Nachweise verfügen, vom Unternehmen ausdrücklich gefördert.

Ihnen wird auf Grund ihrer langjährigen Mitarbeit und ihren im Unternehmen erworbenen Kompetenzen ein hohes Maß an Vertrauen entgegengebracht. Dieses äußert sich darin, dass die Mitarbeiter (teure) Maschinen bedienen, deren Nutzung sie sich informell aneigneten. Vorteile sieht der Unternehmer in möglichen Synergien, da die Mitarbeiter, die zuvor in anderen Tätigkeitsbereichen lernten oder arbeiteten, vielfältige Kompetenzen mitbringen.

Ein gezieltes Anlernen von fachfremdem Personal ist nicht möglich, da keine entsprechenden Einarbeitungshilfen gestellt werden können. Dies würde eine größere Belegschaft und mehr Ressourcen erfordern. Als problematisch gestaltet sich die Nachwuchssicherung auch, da es dem Unternehmen nicht gelingt, vor Ort ausgebildete Fachkräfte an den Betrieb zu binden. Gründe hierfür werden in der starken Konkurrenz durch große Markenhersteller, die den Mitarbeitern bessere Bedingungen sowie eine höhere Bezahlung bieten können. Auch das Lohngefälle gegenüber den alten Bundesländern wird als Ursache dafür gesehen, dass die Ausgelernten abwandern. Bisher wurden keinerlei Anstrengungen unternommen, Personal stärker überregional oder gar im Ausland anzuwerben.

MIBRAG

Die Mitteldeutsche Braunkohlengesellschaft mbH (MIBRAG) ist ein Bergbauunternehmen zur Förderung von Braunkohle, das überwiegend Personal im gewerblichen Bereich im Tagebau und in Instandhaltungsbereichen einsetzt. Das Unternehmen beschäftigt derzeit knapp 3.000 Mitarbeiter, worunter auch schon die Angestellten der neu erworbenen Tochtergesellschaft gezählt werden.

„Der normale gewerbliche Bereich, das ist also im Tagebau und in Instandhaltungsbereichen, das sind insbesondere die Berufsgruppen Elektroniker, Industriemechaniker, Maschinen- und Anlagenführer, dann aber auch noch Handbereiche, Labor, Brunnenbauer, bestimmte Spannungsfachberufe, die anstehen, sind eigentlich die Haupttätigkeiten, die wir haben. Dazu noch in den Veredlungsanlagen. Das sind aber in der Regel dann auch Instandsetzungsmechaniker oder Elektroniker, die als Anlagenfahrer in den Kraftwerken als Kesselführer, Turbinenwärter zum Einsatz kommen.“ (MIBRAG 15–21)

Zu dem Braunkohleunternehmen zählen auch der Tagebau in Profen (ebenfalls in Sachsen-Anhalt, hier befindet sich auch ein Ausbildungszentrum des Unterneh-

mens). Der Hauptsitz des Konzerns und somit auch die Verwaltung befinden sich in Zeitz. Das Unternehmen hat seit seiner Privatisierung nach der Wende ausländische Eigentümer. Von 1994 bis 2009 befand es sich im Besitz eines US-amerikanischen Konsortiums, wurde daraufhin von einem tschechisch-slowakischen Konsortium übernommen und befindet sich seit 2012 im tschechischen Besitz.

„Unsere amerikanischen Kollegen oder die tschechischen Kollegen, die fahren ja auch mal in den Tagebau und reden mit den Mitarbeitern. In dem Sinne ist bei uns die Frage Inländer oder Ausländer in der Geschichte des Unternehmens eigentlich schon keine Frage mehr, sondern ist eine Alltäglichkeit, die sich ergibt.“ (MIBRAG 163–177)

Ansonsten ist der Betrieb überwiegend auf den regionalen Märkten tätig. Das Unternehmen verfügt über einen ausgeprägten internen Arbeitsmarkt mit umfangreicher Förderung von Qualifizierungen der Mitarbeiter, unternehmensinterne Aufstiegsmöglichkeiten und bietet den Mitarbeitern sichere, langfristige Beschäftigungsverhältnisse. Im Juni 2012 wurde das Unternehmen für seine familienbewusste Personalpolitik ausgezeichnet. Die Ausbildung des eigenen Facharbeiter Nachwuchses steht für das Unternehmen als Nachwuchsstrategie im Vordergrund. Die Nachfrage nach Ausbildungsplätzen beim Bergbauunternehmen ist konstant sehr hoch. Durch eine ständige bedarfsgerechte Ausbildung kann der derzeitige Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern vollständig abgedeckt werden. Nahezu alle Auszubildenden, die aus den regionalen Märkten rekrutiert wurden, bleiben nach ihrer Ausbildung im Unternehmen. Nur bei extern gesuchten Fachkräften aus dem IT-Bereich sowie bei der Rekrutierung von hochqualifiziertem Personal mit einschlägiger Berufserfahrung ergeben sich im Unternehmen lange Vakanzzeiten. Durch das Ausscheiden eines größeren Teils der Belegschaft aus Altersgründen in den kommenden Jahren ergibt sich im Unternehmen ein struktureller Personalmangel. Hier werden neue Strategien kreiert und erprobt, so dass Fachkräfte vor allem aus dem mittelosteuropäischen Ausland eine zunehmend bedeutendere Zielgruppe darstellen. Das Miteinander der Angestellten spielt in der Unternehmensphilosophie eine wichtige Rolle und wird von der Unternehmensleitung gefördert: So werden im Rahmen der Ausbildung Seminare zur Toleranzförderung initiiert.

LaFarge

LaFarge ist ein multinationaler Konzern, in welchem Baustoffe wie Zement und Beton für den globalen Markt produziert werden. Die Konzernzentrale des französischen Unternehmens befindet sich in Paris. Das Unternehmen beschäftigt 65.000 Mitarbeiter an circa 1.570 Produktionsstätten in 64 Ländern überwiegend in Eu-

ropa und Asien. In Deutschland unterhält das Unternehmen drei Werke. Der Sitz der Hauptverwaltung befindet sich seit 2012 an dem Standort Karsdorf im Burgenlandkreis.

„Der Nachteil ist natürlich, ja, unsere Rohstoffe lagern halt hier und das sind momentan rund 1,5 Millionen Tonnen an Rohstoffen, die hier bewegt werden. Das heißt, die typische Standortentscheidung nach Lehrbuch, dort wo eine Großstadt ist und Arbeitskräfte zur Verfügung stehen und dort wo Verkehrsanbindungen sind, gelten für unseren Industriezweig nicht. Das ist einfach so. Wir sind von Frankfurt am Main hergezogen, weil wir gesagt haben, wir müssen dort sein, wo das größte Werk ist.“ (LaFarge 137, 389–394)

Das Werk in Karsdorf zählt zu den größten Zementwerken des Unternehmens in Mitteleuropa und gehört seit Mitte der 1990er Jahre zum Unternehmen. Derzeit werden hier circa 250 Mitarbeiter beschäftigt. Die Personalabteilung umfasst insgesamt zehn Mitarbeiter, dennoch sind die anfallenden Aufgaben für die Personalabteilung nach Angaben der Interviewpartner immens. Das von der Konzernleitung erwünschte Berichtswesen verursacht viel Präsentations- und Verwaltungsarbeit. Eine weitere Baustelle stellt die Imagepflege, die Nachwuchsförderung, die Personalrekrutierung und das Hochschulmarketing dar. Aufgrund der Abhängigkeit von regionalen Rohstoffen fiel die Standortentscheidung auf die sachsen-anhaltische Provinz. Der Großteil der Facharbeiter im Unternehmen kommt aus der Region, während die Führungskräfte überwiegend aus anderen Regionen täglich einpendeln.

Am ländlichen Standort befindet sich die Hauptverwaltung für die drei Produktionsstandorte in der BRD. Die Standorte sind untereinander eng vernetzt. Zwischen den verschiedenen Werken weltweit findet ein regelmäßiger Austausch statt. Die Arbeit im Unternehmen ist an den Anforderungen kontinentumspannender Arbeitsmärkte orientiert und erfolgt häufig im internationalen Austausch über konzerninternes Intranet, Skype-Konferenzen sowie in multikulturellen Teams.

„LaFarge hat aktuell 65.000 Mitarbeiter in 64 Ländern, das heißt, unser Unternehmen ist schon multikulturell per se. Wir sind darauf angewiesen wirklich uns auch international auszutauschen. Also, es gibt ein Portal im Internet innerhalb des Konzerns, LaFarge-Village, also das weltweite Dorf sozusagen, der Mitarbeiter und da wird ein reger Erfahrungsaustausch auch gepflegt, da finden Skype-Konferenzen statt. In Paris ist die Zentrale, aber die knüpfen dann auch die Fäden, dass man untereinander vernetzt wird. Also, ich soll nach Serbien, da haben wir letzte Woche noch mal drüber gesprochen, einfach um da auch zu gucken, was sind gute Erfahrungen, wo können wir vielleicht was weitergeben.“ (LaFarge 110–120)

Einige Mitarbeiter sind zeitweise im Ausland tätig. Insbesondere die Gewinnung von Personal mit passgenauen Berufserfahrungen und den spezifischen Anforder-

rungen eines multinationalen Konzerns stellt sich als schwierig dar. Von den Mitarbeitern auch in den mittleren Arbeitssegmenten werden interkulturelle Kompetenzen und Sprachkompetenzen, vor allem der Konzernsprache Englisch, gefordert. Diese werden durch unternehmensinterne Maßnahmen vermittelt und gefördert. Derzeit kann das Unternehmen nicht alle Ausbildungsstellen besetzen. Hinzu kommt eine hohe Abbrecherquote innerhalb der Ausbildung. Das Unternehmen beklagt zudem die Schwierigkeit der Rekrutierung von hochqualifiziertem Personal am ländlichen Standort Karsdorf.

Am regionalen Standort des multinationalen Konzerns werden Einarbeitungsmaßnahmen nach formalisierten Vorgaben seitens der Konzernzentrale gestaltet. Für begehrte Führungskräfte, die motiviert werden müssen, die strukturschwache ostdeutsche Region als Arbeitsplatz und Lebensort zu wählen, gibt es bewährte Verfahren. Hierbei werden zahlreiche Boni gewährt, die nach Qualifikationsniveau verteilt werden. Finanzielle Unterstützung erhalten Mitarbeiter zudem bei der Wohnraumsuche. In Abhängigkeit von der Herkunft und Position der neuen Mitarbeiter werden ihnen vom Unternehmen der Umzug bezahlt sowie Maklerkosten. Zusätzlich werden Unterkunfts-kosten bis zu sechs Monaten übernommen. Entsprechend werden Nebenvereinbarungen zum Arbeitsvertrag getroffen.

Saale Reha-Klinikum Bad Kösen

Das Saale Reha-Klinikum Bad Kösen gehört zur Lielje-Gruppe. Das Unternehmen umfasst insgesamt fünf Rehabilitationskliniken und eine Betreuungseinrichtung in Nordrhein-Westfalen, wo sich auch die Zentrale befindet, Niedersachsen und Sachsen-Anhalt. Verwaltet werden die Einrichtungen durch die Klinikmanagementgesellschaft. Die Rehabilitationseinrichtung besteht im Burgenlandkreis aus drei Kliniken, der Klinik I für Orthopädie und Psychosomatik, Klinik II für Kardiologie, Orthopädie, Geriatrie, Neurologie, Adipositas, Diabetes mellitus Typ 1 und 2 sowie Anschlussheilbehandlung und einer Kinder-Reha-Klinik. Das Klinikum in Bad Kösen beschäftigt derzeit circa 400 Mitarbeiter, die in den verschiedenen Arbeitsmarktsegmenten angestellt sind. Im Saale Reha-Klinikum Bad Kösen werden Stellen mit sehr unterschiedlichen Qualifikationsanforderungen besetzt.

„Das fängt an von den Chefärzten, Oberärzten, Stationsärzten über Pflegekräfte über Therapeuten bis hin zu den nicht-medizinischen Bereichen. Wir haben eine eigene Küche. Das heißt, wir beschäftigen auch Köche, Küchenhilfen, Servicekräfte. Bei uns wird im Speisesaal das Essen serviert, also so wie in einer gastronomischen Einrichtung auch. Wir haben Mitarbeiter an der Rezeption, wie im Hotel. Wir haben Mitarbeiter in der Patientenaufnahme, im Verwaltungsbereich, die die Zimmerplanung machen, die zu-

ständig sind für die Abrechnung, letztendlich dann für die Kostenzusagen. Weil Patienten können nur aufgenommen werden, wenn der Kostenträger, sprich die Krankenkasse oder die Rentenversicherung, sagt, wir übernehmen die Kosten. Dann haben wir Hausdamen im Haus, die sind für die Sauberkeit zuständig. Machen das nicht selber. Dafür haben wir wieder Fremdfirmen, die das machen. Aber kontrollieren das. Wir haben Techniker im Haus, die für die technische Instandhaltung dieser Kliniken verantwortlich sind. Wir haben einen Maler, haben einen Gärtner beschäftigt. Mitarbeiter im Kreativbereich. Das ist der Freizeitbereich, wo unsere Patienten bestimmte Gestaltungsformen erlernen können. Die können dort eine Marionette bauen, die können töpfern, die können filzen. Also gibt es ganz verschiedene Möglichkeiten, die in allen drei Kliniken unterschiedlich auf das Klientel abgestimmt angeboten werden. Aber das sind alles die Mitarbeiter, die bei uns in den Häusern arbeiten und im überwiegenden Teil natürlich im medizinischen Bereich. Und da auch von den Indikationen abhängig. In der Saale 1 haben wir 120 Mitarbeiter ungefähr, in der Saale 2 haben wir im Moment 190 Mitarbeiter schon, das liegt an dem hohen Anteil im Pflegedienst durch Geriatrie und Neurologie. Und hier in der Klinik haben wir 80 Mitarbeiter und 20 Mitarbeiter im Jugendhaus. Wir haben ja hier noch ein Diabetesjugendhaus angegliedert. Eine Jugendhilfeeinrichtung, wo Jugendliche und Kinder wohnen, die nicht mehr im Elternhaus bleiben können. Die werden aus den häuslichen Umfeldern rausgenommen, weil Kindeswohlgefährdung ansteht.“ (Saale Reha-Klinik 33–61)

Die Klinik verfolgt eine zweigeteilte Rekrutierungsstrategie. Während im Bereich der Hochqualifizierten überwiegend ausländische Fachkräfte angesprochen werden, rekrutiert die Einrichtung für die mittleren Arbeitsmarktsegmente bislang ausschließlich regionale Arbeitnehmer. Das mittlere Arbeitssegment kann bislang relativ unproblematisch besetzt werden, da bestehende Kooperationen mit entsprechenden Ausbildungseinrichtungen eine entsprechende Fachkräftezufuhr gewährleisten.

Derzeit fehlen männliche Erzieher und Heilpädagogen. Um diesem Umstand entgegenzusteuern, bietet das Unternehmen inzwischen berufsbegleitende Umschulungen für entsprechend qualifiziertes Personal an. Eine eigene Ausbildung findet im Unternehmen nur im kaufmännischen Bereich statt, wobei hier über den Eigenbedarf hinaus ausgebildet wird.

Im Bereich des hochqualifizierten Personals stellen ausländische Fachkräfte eine zentrale Zielgruppe dar, da sich für die Arbeit in Reha-Kliniken auf Grund einer im Schnitt geringeren Entlohnung als in anderen möglichen Einsatzbereichen kaum deutsche Ärzte finden. Zugleich bewerben sich viele ausländische Ärzte auf Eigeninitiative, um im Rahmen ihrer Facharztausbildung entsprechende Qualifikationen zu erwerben, da die Bedingungen in Deutschland hierfür sehr günstig sind. Innerhalb der Ärzteschaft der Klinik sind ausländische Fachkräfte mittlerweile in der deutlichen Mehrheit. Durch Besonderheiten der Klinik, die über keine generelle Weiterbildungsermächtigung im Bereich der Facharztausbildung verfügt, ist eine Rotation der Ärztebelegschaft strukturell vorgegeben.

„Also die Fluktuation im Arztbereich ist eine sehr hohe. Ist die höchste, die wir haben. Also wir haben eine ganze Reihe Mitarbeiter in der Saale 1, die haben ihr zwanzigjähriges Firmenjubiläum gefeiert. Genauso alt wie die Klinik. Also sind von Anfang an dabei. Da gehören keine Ärzte dazu. Die sind alle bestimmt schon sechs, sieben, acht, neun mal gewechselt auf den Arbeitsplätzen.“ (Saale Reha-Klinik 320–324)

Die Rekrutierung neuer Ärzte ist demnach eine permanente Aufgabe der Personalabteilung. Bei der Einstellung ausländischer Ärzte erweisen sich bürokratische Hürden und lange Bearbeitungsfristen als bedeutende Herausforderungen. Hierzu hat sich zum Beispiel eine Kooperation mit entsprechenden Personalvermittlern etabliert, über die angehende rumänische Ärzte vermittelt werden.

„Es kommt dann auch manchmal von unseren Oberärzten zurück. Ja, jetzt haben wir soviel Kraft und Zeit investiert und jetzt gehen sie wieder. Logischerweise, die wollen in die Facharztausbildung. Die wollen ja den Facharzt machen. Die kommen ja nicht, nur um als Mediziner hier zu arbeiten. Sondern die meisten wollen einen Facharztabschluss anstreben. Und da ist es wichtig, dass sie in die weiteren Einrichtungen gehen. Weil wir haben die Weiterbildungsermächtigung immer nur für begrenzte Zeiträume. Im Rehabilitationsbereich ist es nicht wie in der universitären Einrichtung. Wir haben eben beispielsweise für die physikalische und Reha-Medizin drei Jahre. Das ist schon unsere höchste Weiterbildungszeit, die wir haben. Wir haben für die Innere Medizin in der Saale 1 zwei Jahre Weiterbildungszeit, in der Saale 2 ein Jahr innere Medizin plus sechs Monate Kardiologie. Wir haben dort zwölf Monate Geriatrie als Zusatzbezeichnung. Wir sind dabei jetzt, im Antrag läuft es noch, die Neurologie als Weiterbildung zu bekommen, aber die sind bei uns immer in der Regel bei 12 bis 24 Monaten begrenzt. Und der Arzt kann aus freien Stücken bei uns bleiben. Aber es hilft ihm nicht. Er muss also weiter. Er muss in die nächste Einrichtung um seinen Katalog, den er als Auflage ja hat für die Facharztausbildung, abzuarbeiten. Und das ist unsere Schwierigkeit, wenn wir eben mit sehr viel Aufwand die Ärzte eingearbeitet haben, dass sie dann wieder fort sind.“ (Saale Reha-Klinik 287–316)

3. Migration und Kapitaltransfer

In koordinierten Produktionsregimen wie der BRD sind Unternehmen stärker an überbetrieblichen Institutionen der Ausbildungs-, Beschäftigungs- und sozialpolitischen Vorgaben orientiert als in liberalen Produktionsregimen, in denen eine Koordination der Akteure im Wesentlichen über Marktmechanismen geregelt wird.²²

Institutionelle Rahmenbedingungen sowie formale, insbesondere berufliche Zertifikate, weisen in der BRD eine anhaltende Strukturierungskraft auf. Dies wird an einer hohen Standardisierung und Stratifizierung des Bildungssystems, einer starken beruflichen Spezialisierung des Ausbildungssystems sowie einer engen Verknüpfung von Institutionen des Ausbildungssystems mit den Arbeitsmarktinstitutionen deutlich. Das beruflich differenzierte System der nichtakademischen Ausbildung und Qualifizierung ist institutionell eng auf die Anforderungen in den mittleren Qualifikationssegmenten abgestimmt.²³ Die relativ stabile Beziehung zwischen Ausbildungsabschlüssen und beruflichen Positionen geht mit einer hohen Bedeutung formeller Bildung für individuelle Erwerbschancen einher. Hieraus folgt, dass die Übergangsrisiken bei den (formal) Geringqualifizierten besonders hoch sind.²⁴ Die individuelle Ausstattung an kulturellem Kapital, also der Berufserfahrung, formalen Bildungsabschlüssen, dem Wissen über Arbeitsmarktstrukturen, Sprachkenntnissen etc. erweisen sich in Bezug auf Eintrittschancen als entscheidende Kriterien. Je weniger Kapitalvolumen vorhanden ist, desto wahrscheinlicher erfolgt eine ungünstige Platzierung auf dem Arbeitsmarkt relativ zu denen, die über ein höheres Kapitalvolumen verfügen.²⁵ Problematisch wird dieser Zusammenhang vor allem für Bildungsausländer: Denn der Wert von kulturellem Kapital ist zu einem gewissen Ausmaß gesellschaftsspezifisch, lässt sich nicht in vollem Umfang in andere Kontexte übertragen und wird so durch die Migration möglicherweise gemindert.

22 Hall/Soskice (2001).

23 Konietzka (2012).

24 Baethge et al. (2007).

25 Münz/Seifert/Ulrich (1999).

Die grenzüberschreitende räumliche Veränderung und die Notwendigkeit einer Neupositionierung in der Aufnahmegesellschaft wirken als eine Statuspassage im Lebenslauf. Diese birgt Chancen, aber auch Risiken des Scheiterns für die betroffenen Personen und ist dabei oft mit einer Inkaufnahme von Ungewissheit verbunden.²⁶ Für Bildungsausländer stellt sich zunächst das Problem der grundsätzlichen Eignung und Passung mitgebrachter kultureller Kapitalien für den Einsatz auf dem Arbeitsmarkt des Immigrationslandes. Denn durch die Migration stehen im Ausland erworbene und bislang wertvolle Qualifikationen der Migranten und die Chancen auf eine erfolgreiche Arbeitsmarkteinbindung in der Aufnahmegesellschaft zur Disposition. Nicht immer werden entsprechende Qualifikationen im Zielland angefragt. Teils ergibt sich die Problematik formeller Übersetzungsschwierigkeiten (damit beschäftigen sich Anerkennungsstellen). Bestimmte im Heimatland erworbene Kapitalien lassen sich dabei im Aufnahmeland nicht (vollständig) verwerten, während demgegenüber aufnahmelandsspezifische Kapitalien fehlen. Besonders deutlich wird diese Problematik an den entsprechend vorhandenen oder erforderlichen Sprachkenntnissen. Umso stärker die formellen Qualifikationen des Herkunftslandes sprachlich und institutionell auf spezifische gesellschaftlichen Verhältnisse abgestimmt sind, umso eher ergibt sich die Schwierigkeit eines Transfers.

3.1 Kulturelles Kapital

Da kulturelles Kapital in hohem Maße an die zeitliche und räumliche Dynamik von Verwertungsmöglichkeiten gebunden ist, stellt es eine relationale Größe dar. Bei einer Übertragung in neue Kontexte ergibt sich die Problematik des Transfers und der Anerkennung. Der Wert und die Wirksamkeit des kulturellen Kapitals lassen sich nur im Verhältnis zu derjenigen Umwelt bestimmen, in der es zum Einsatz kommen soll.²⁷ Auch bei vergleichbarer Ausstattung an kulturellem Kapital können für Migranten schlechtere Chancen bestehen, dieses einsetzen zu können:

- In seiner inkorporierten Form wird kulturelles Kapital als ein Kompetenzbündel und Bestandteil der Person selbst bestimmt. Eine Aneignung von inkorporiertem kulturellem Kapital bedarf seitens der Individuen einer eigenständigen Investition an Lebenszeit und Arbeit.

26 Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (2011).

27 Nohl et al. (2006).

- Institutionalisiertes kulturelles Kapital in Form formeller Qualifikationsnachweise entbindet zunächst vom direkten Nachweis der inkorporierten Fähigkeiten. Hierbei wird sich darauf verlassen, dass eine Überprüfung zu einem bestimmten Zeitpunkt die entsprechende Legitimierung generierte und entsprechende Qualifikationen auch aktuell vorliegen.²⁸

Institutionalisiertes kulturelles Kapital kann sich vom kulturellen Kapital, über das eine Person zu einem bestimmten Zeitpunkt tatsächlich verfügt, unterscheiden. So entscheidet sich im Falle einer transnationalen Migration erst in der Aufnahmegesellschaft, ob zuvor erworbene inkorporierte Fähigkeiten und Kompetenzen oder institutionalisierte Kapitalien erfolgreich eingesetzt werden können.²⁹ Sind Kapitalien nach der Migration in der Aufnahmegesellschaft nicht vollständig generalisierbar, führt dies zu einer Entwertung des zuvor erworbenen kulturellen Kapitals, was eine Ausgrenzung aus dem Arbeitsmarkt bzw. lediglich eine statusgeminderte Einbindung zur Folge hat. Durch Migration verfügen Migranten über Kapitalien, die in der Übersetzung brachliegen und nur partiell eingesetzt werden können. Dies wird besonders am Beispiel der Sprachkenntnisse deutlich. Während viele Migranten Defizite in der deutschen Sprache aufweisen, kommen deren spezifische sprachliche Kompetenzen kaum zum Einsatz.

Für die Zuwanderer ist ein früher Arbeitsmarktzugang von zentraler Bedeutung, da sich dieser auch langfristig auf eine Beschäftigungswahrscheinlichkeit auswirken kann. Eine fehlende Anerkennung der im Ausland erworbenen Qualifikationen macht eine unterwertige Beschäftigung oder den Ausschluss vom Arbeitsmarkt hingegen wesentlich wahrscheinlicher. So war bis zur Einführung des Anerkennungsgesetzes eine formelle Anerkennung nur für wenige Zuwanderer mit privilegiertem Status möglich, was maßgeblich zu einer Arbeitsmarktschließung für Nicht-Deutsche führte und Migration nur in Ausnahmefällen ermöglichte. Allgemein zeichnet sich die heutige Migrantenpopulation in der BRD durch ein geringes formelles Qualifikationsniveau aus.³⁰ Die Gründe hierfür liegen vor allem in der selektiven Arbeitsmigration, bei der eine Anwerbung bislang vorwiegend im niedrigqualifizierten Bereich erfolgte. Eine weitere Ursache hierfür stellt die Nichtanerkennung von zuvor im Ausland erworbenen Qualifikationen der Migranten dar, weshalb diese bei der öffentlichen Arbeitsvermittlung als Nichtfachkräfte geführt werden.³¹

28 Bourdieu (1992).

29 Esser (1996).

30 Rössel (2010).

31 Holzmann/Kliemann (2007).

Von der Tatsache, dass der Qualifikationserwerb nicht nach den deutschen Standards erfolgte, lässt sich jedoch nicht automatisch ableiten, dass die mitgebrachten Qualifikationen tatsächlich unzureichend für eine Ausübung entsprechender Tätigkeiten sind. Im Zuge einer mangelnden formellen Anerkennung kann es demnach zu Diskrepanzen zwischen der individuellen Ausstattung an inkorporiertem Kapital und einem entwertetem institutionalisiertem Kapital bei den Zugewanderten kommen. In welchem Maße die individuelle Ausstattung an institutionalisiertem kulturellem Kapital oder das Vorliegen entsprechender formeller Qualifikationsnachweise für einen Zugang relevant wird, unterscheidet sich in den verschiedenen Arbeitsmarktsegmenten und Unternehmen. Doch auch eine formelle Anerkennung der im Ausland erworbenen Qualifikationen garantiert allein noch längst keine Aufnahme einer ausbildungsadäquaten Beschäftigung.

Ähnliche Schwierigkeiten zeigen sich bei Migranten und Zugewanderten im Hinblick auf ihre Ausstattung mit und auf die Übertragung von sozialem Kapital.

3.2 Soziales Kapital

Neben dem Vorhandensein qualifikatorischer Anforderungen erweist sich die Ausstattung an sozialem Kapital als eine weitere wesentliche Ressource für die Platzierung auf dem Arbeitsmarkt. Über ein Drittel der offenen Stellen werden in der BRD über persönliche Kontakte besetzt.³²

- Soziales Kapital ist ein relationales, zwischenmenschliches Konstrukt, das auf der Zugehörigkeit zu mobilisierbaren Beziehungen und Netzwerken basiert. Die Wirkung des Sozialkapitals hängt davon ab, wie groß das Netzwerk an tatsächlichen Beziehungen ist und mit wem diese vollzogen werden.³³ Besonders in Unternehmen, die eher informelle Suchstrategien verfolgen, stellen soziale Netzwerke kostengünstige Informationsquellen dar. Bewerbungen, die durch Empfehlungen vertrauenswürdiger Personen gestützt werden, haben größere Erfolgchancen.

So sind es besonders Berufseinsteiger als Außenseiter, die bei der „zweiten Schwelle“, also der Aufnahme einer Erwerbstätigkeit, besonders hohe Arbeitsmarktrisiken tragen und gegenüber bereits im Erwerbsleben stehenden Etablierten

32 Dietz/Röttger/Szameita (2011).

33 Bourdieu (1992).

benachteiligt sind. Dies gilt zunächst unabhängig vom Migrationshintergrund. Als Neueinsteiger gelten jene, die über formelle Qualifikation verfügen, jedoch lange oder noch gar nicht in diesem Bereich in der BRD gearbeitet haben, also auch deutsche Berufseinsteiger oder Langzeitarbeitslose. Bei der Ausbildung sozialer und beruflicher Netzwerke in der BRD sind ausländische Fachkräfte im Nachteil. Als Bildungsausländer und Neuankömmlinge auf dem Arbeitsmarkt können sie nur schwer soziales Kapital für eine eigene Platzierung am autochthonen Arbeitsmarkt mobilisieren. Die etablierten Einheimischen verfügen über einen höheren Kohäsionsgrad und sind bestrebt ihre Machtüberlegenheit zu wahren, weshalb die als nicht dazugehörig etikettierten Migranten auf die niedrigsten Positionen verwiesen werden.³⁴ Netzwerke, über die Migranten verfügen, kommen (mit Ausnahme ethnischer Ökonomien) im Aufnahmeland selten zum Einsatz. Zuwanderer verfügen in der Regel nur über wenige Kontakte zu potenziellen Arbeitgebern in der Region, was sie als Außenseiter in der Aufnahmegesellschaft bei der Arbeitsplatzsuche tendenziell benachteiligt.³⁵ Inwieweit sich eine soziale Integration in die Aufnahmegesellschaft als hilfreich für einen Arbeitsmarkteinstieg erweisen kann, hängt nicht zuletzt auch von den Zugangsvoraussetzungen des entsprechenden Arbeitssegmentes ab.

Zahlreiche Studien zeigen, dass Zugewanderte in der BRD und Menschen mit Migrationshintergrund auch bei gleichen Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt erheblich schlechter abschneiden als die deutsche Mehrheitsbevölkerung. Unzureichendes kulturelles Kapital sowie fehlende soziale Netzwerke allein können die allgemein schlechteren Arbeitsmarktzugänge Zugewanderter gegenüber Einheimischen nicht befriedigend klären. Wenn Benachteiligungen vorliegen, die sich nicht anhand der Ausstattung an kulturellem Kapital erklären lassen, kann von einer Diskriminierung gesprochen werden. Diskriminierungsverhältnisse stellen eine wichtige Ursache dar, warum Kapitalien der Migranten nicht wirken können.

3.3 Diskriminierung behindert positive Kapitalwirkung und Akkumulation neuen Kapitals

Allgemein sind Neuzugewanderte und auch Bildungsinländer mit Migrationshintergrund häufig mit praktizierter oder symbolischer Ausgrenzung konfrontiert.³⁶

34 Elias (1990), Konietzka (2012).

35 Kalter (2005).

36 OECD (2007), Mecheril (2010).

Dies lässt sich unabhängig davon beobachten, ob sich die betrachtete Aufnahmegesellschaft als Einwanderungsland wahrnimmt oder nicht.

So können bereits ausländische Namen zu Nachteilen der Bewerber führen. Dem Kriterium der Passung zum Unternehmen und in die bestehende Belegschaft wird hierbei eine zentrale Bedeutung zugemessen, der Name als Signal für mangelnde Passung aufgefasst.³⁷ Benachteiligungen anhand solcher Kriterien, die auf einen bewussten Ausschluss von Migranten hinweisen, finden sich in der BRD eher bei kleinen und mittelständischen Unternehmen als bei Großunternehmen.³⁸ Auch wenn bereits solche einzelnen Merkmale von Personen oder Gruppen zu einer Ungleichbehandlung führen können, vollzieht sich Diskriminierung in der Regel mehrdimensional. Hierbei führt erst die Kombination mehrerer Faktoren zu einer praktizierten Benachteiligung.³⁹ Die verschiedenen Ebenen von Diskriminierung, aber auch die unterschiedlichen Diskriminierungsformen können dabei miteinander verbunden sein. Auch die Ursachen für Diskriminierungen können vielfältig sein und lassen sich nicht immer klar bestimmen. Teils lassen sich Diskriminierungen auch auf Gedankenlosigkeit, allgemeine Verwaltungspraktiken, Routinen, Normen etc. zurückzuführen. Mithin ist die diskriminierende Wirkung ihrer Praktiken den Praktizierenden nicht immer bewusst.⁴⁰ In der Wirkung führen sie jedoch allesamt zu Benachteiligungen bis hin zum Ausschluss der betroffenen Individuen oder Gruppen.⁴¹

Im Hinblick auf mögliche rechtliche Interventionsformen lassen sich legale, also rechtlich zulässige Benachteiligungen, von rechtswidrigen Diskriminierungsformen unterscheiden.

Mit dem AGG liegt eine gesetzliche Grundlage zum Verbot belegbarer rechtswidriger Diskriminierungsformen vor. Bei Nachweis unmittelbarer Diskriminierung können demnach juristische Schritte eingeleitet werden. Im Fall von mittelbaren und strukturellen Benachteiligungsformen erweist sich eine Intervention als wesentlich komplizierter. Solche Formen sind wesentlich schwerer feststellbar und nachweisbar.

Im Fall einer institutionellen Diskriminierung treffen die Unternehmen systematisch eigenlogische Entscheidungen, die ungleiche Wirkungen auf unterscheidbare Bewerbergruppen mit sich bringen und auf Zuschreibungen basieren.⁴²

37 BIBB (2010).

38 Kaas/Manger (2010).

39 Rommelspacher (2009).

40 Neumann (2010).

41 Seibert/Solga (2005).

42 Gomolla/Radtke (2002), Imdorf (2008).

Es soll nun gezeigt werden, inwieweit kulturelles und soziales Kapital oder Aspekte institutioneller Diskriminierung für die Einbindung von Migranten und ausländischen Fachkräften in den Arbeitsmarkt im Burgenlandkreis relevant werden. Es erfolgt eine Darstellung der Personalstrategien der betrachteten Unternehmen, die sich sowohl durch ihre unterschiedliche tarifliche Anbindung als auch durch ihre Ressourcenausstattung und Rekrutierungstraditionen unterscheiden. Hierbei wird der Stellenwert betrieblicher Arbeitsmärkte gegenüber externer Rekrutierung festgestellt. Im Hinblick auf die Suchwege und Rekrutierungsstrategien werden die Ideen und Handlungspraktiken der befragten Unternehmen rekonstruiert.

4. Offene und geschlossene Beschäftigungssysteme

Betriebe als Erwerbsorganisationen bestehen aus verschiedenen personalbezogenen Subsystemen, die sich nach ihrer dominanten Funktion unterscheiden lassen in

- Arbeitssysteme,
- Beschäftigungssysteme und
- das System der Arbeitsbeziehungen.

Arbeitssysteme definieren die Aufteilung von Arbeitsaufgaben nach Organisationseinheiten und nach Arbeitsplätzen.

Im Zuge eines Strukturwandels der deutschen Wirtschaft, der unter dem Stichwort Tertiärisierung diskutiert wird, zeichnet sich die entstehende Dienstleistungsgesellschaft durch eine hohe Verbreitung postfordistischer Produktionsweisen aus. Daneben finden sich nach wie vor Unternehmen mit fordistischen, tayloristischen Produktionsformen. Diese Arbeitssegmente werden jedoch zunehmend in Länder ausgelagert, in denen die Produktion auf Grund eines geringen Lohnniveaus günstiger erfolgen kann.

Die fordistische, **tayloristische Massenproduktionsweise** ist durch eine spezialisierte und arbeitsteilige Produktion gekennzeichnet, bei welcher die Arbeitsprozesse in möglichst kleine Teilschritte zerlegt werden. Die einzelnen Mitarbeiter führen dabei nur wenige Handgriffe aus, was kurze Einarbeitungszeiten und den Einsatz von Arbeitskräften mit geringer Ausstattung an kulturellem Kapital ermöglicht. Für Beschäftigte in solchen Arbeitssystemen bringt dies aber auch, teils hohe, einseitige Belastungen bei der Arbeitsausführung mit.

Dem gegenüber sind **postfordistische Formen der Arbeitsorganisation** durch zunehmend komplexe und selbstorganisierte und teamorientierte Arbeitsprozesse gekennzeichnet.

Da einzelne Arbeitsbereiche mehr oder minder miteinander vernetzt sind, erfordert es hier kooperative Arbeitsformen. Mitarbeitern wird zudem häufig eine höhere Verantwortung übertragen, wodurch allgemein höhere Qualifikationsanforderungen gestellt werden.

Beschäftigungssysteme befassen sich mit der Zuordnung von Personen zu den entsprechenden Arbeitsstellen und Einsatzbereichen.

In fast allen Unternehmen existiert eine innerbetriebliche Segmentierung, die sich anhand deutlicher Hierarchien zwischen den einzelnen Arbeitsbereichen, unterschiedlichen Entlohnungsmechanismen und Qualifikationsanforderungen zeigt. Beschäftigungsstrukturen lassen sich anhand der Kriterien von finanziellen und weiteren Zuwendungen in primäre, eher attraktive und gut entlohnte, sowie sekundäre, eher weniger attraktive und schlechter vergütete, Beschäftigungssysteme differenzieren.⁴³

Unternehmen operieren dabei in der Regel mit mehreren verschiedenen Beschäftigungssystemen, welche an unterschiedliche überbetriebliche Teilarbeitsmärkte angegliedert sein können.

Offene Beschäftigungssysteme sind die Basis externer Teilarbeitsmärkte, von denen Unternehmen ihre Randbelegschaften beziehen.

Auf externen Arbeitsmärkten liegt eine hohe zwischenbetriebliche Mobilität der Mitarbeiter vor, die nicht gegen konkurrierende, externe Bewerber gesichert und in vergleichsweise hohem Maß substituionsfähig und überbetrieblich mobil einsetzbar sind.

Geschlossene Beschäftigungssysteme innerhalb von Unternehmensstrukturen sind ein zentraler Bestandteil interner Arbeitsmärkte.

Eintritte in unternehmensinterne Teilarbeitsmärkte sind nur über klar definierte Einstiegspositionen möglich. Um die Kernbelegschaft langfristig zu halten, wird auf gute Bedingungen Wert gelegt. Bei Vakanzen, die lediglich durch freiwillige Austritte, Verrentung bzw. die Schaffung neuer Positionen entstehen, werden Mitarbeiter der Kernbelegschaft vorrangig berücksichtigt.⁴⁴

Die Herausbildung geschlossener Beschäftigungssysteme erweist sich als günstig für Unternehmen. Restrukturierungsversuche von externen Teilarbeitsmärkten stellen hingegen stets riskante und ressourcenaufwändige Unterfangen dar, insbesondere wenn Restrukturierungsprozesse in den Kernbereich hineinreichen, akute Arbeitskräftedefizite bestehen oder allgemein hohe Rekrutierungs- und Qualifizierungskosten vorliegen.⁴⁵ Auf Grund ihrer besseren Ressourcenausstattung sind

43 Köhler et al. (2008).

44 Sörensen (1983).

45 Goedicke (2006).

große Organisationen bei einer Herausbildung interner Arbeitsmärkte gegenüber kleinen Unternehmen tendenziell im Vorteil.

Auch für Arbeitnehmer ist der Eintritt in geschlossene Beschäftigungssysteme attraktiver als dauerhaft auf externen Teilarbeitsmärkten zu verweilen. Bei erfolgreichem Eintritt in die betrieblichen Arbeitsmärkte sind auch für Migranten innerbetriebliche Karrieren und Aufstiege möglich, die sich hier überwiegend nach dem Senioritätsprinzip vollziehen. Doch gerade der Eintritt gestaltet sich für Migranten und ausländische Fachkräfte als besonders problematisch und Karrieren in betriebsinternen Arbeitsmärkten setzen zumeist eine lange Betriebszugehörigkeit voraus, die Neuzugewanderte nicht mitbringen.

Im System der Arbeitsbeziehungen werden Konflikte zwischen Kapital und Arbeit ausgetragen. (Tarifrechtliche) Vereinbarungen sorgen zumeist für langfristige Beschäftigungsbeziehungen und befördern die Etablierung von Kernbelegschaften vor allem in beruflich strukturierten und standardisierten Arbeitssegmenten.⁴⁶ Im Zuge dessen erfolgen tendenziell Schließungstendenzen einer Kernbelegschaft, als Teil primärer interner Arbeitsmärkte, gegenüber dem externen Arbeitsmarkt sowie gegenüber der Randbelegschaft im eigenen Betrieb.

4.1 Suche und Rekrutierungsstrategien der Unternehmen

Die Entwicklung und Umsetzung von Such- und Auswahlverfahren für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter von externen Arbeitsmärkten ist für die Unternehmen stets mit einem Einsatz zeitlicher und finanzieller Ressourcen verbunden. Je nach Ausgestaltung ermöglichen die entsprechenden Rekrutierungswege einen Zugriff auf unterschiedliche Pools potenzieller Arbeitnehmer. Eine Vielzahl von angebots- und nachfrageseitiger Faktoren wirkt sich auf die Entscheidungen der Unternehmen über den Einsatz entsprechender Suchkanäle aus. Dabei können sich die Selektionsentscheidungen und Passungsvorstellungen an Praktiken von als erfolgreich wahrgenommenen Unternehmen, die eine hohe Legitimität genießen, sowie an wahrgenommenen Kundenpräferenzen orientieren. Auch werden neben den betrieblichen Markt- und Kundenbeziehungen auch das System der Arbeitsbeziehungen und die Interessen der Belegschaft und gegebenenfalls der betrieblichen Interessensvertretung relevant. Je nach Unternehmen wirken diese Faktoren mit unterschiedlicher Intensität.

46 Lutz/Sengenberger (1987).

Allgemein umfasst die Personalgewinnung von Unternehmen sämtliche Maßnahmen der Ansprache interner Mitarbeiter und der Anwerbung externer Bewerber. Bei der Personalsuche können Unternehmen auf formelle wie auch auf informelle Such- und Vermittlungswege zurückgreifen. Auch eine Kombination dieser Maßnahmen ist möglich und sehr verbreitet:

- Zu den formellen Wegen zählen die Arbeitskräftebeschaffung über Arbeitsvermittler und Anzeigen. Besonders in tariflich gebundenen Unternehmen gibt es für die Suche und Personalauswahl vorab ausgehandelte, verbindliche Kriterien.
- Informelle Wege meinen sämtliche Maßnahmen, die ohne vorab festgelegte Kriterien umgesetzt werden. Hierzu zählen die Einstellung nach absolvierten Praktika, Empfehlungsmarketing oder auch eine Stellenvergabe ohne vorab erfolgte Ausschreibungen.

Die Such- und Vermittlungswege lassen sich in Praktiken der Personalsuche sowie der Personalauswahl gliedern:

- Die Personalsuche bezeichnet allgemein sämtliche Maßnahmen, die sich mit der Kontaktaufnahme und Ansprache zu (potenziellen) Bewerbern befassen. Hierbei können Unternehmen diese Suchaktivitäten mehr oder minder umfangreich gestalten, sie lediglich auf bestimmte vorab eng definierte Kriterien ausrichten oder den Bewerberpool offen für verschiedene Personengruppen halten. Generell setzen Unternehmen zur Ansprache von neuen Mitarbeitern zielgruppenspezifische Instrumente ein.
- Mit der Personalauswahl sind alle Maßnahmen gemeint, die zu einer Vorab- oder endgültigen Bewerberselektion führen. Auch die Schritte und Maßnahmen zur Personalauswahl werden von Unternehmen differenziert umgesetzt. Hierbei sind neben den Bewertungen formeller Qualifikationen, Auswahlgespräche und Probeeinsätze üblich.

Auch im Hinblick auf das Engagement und die Initiative der Unternehmen lässt sich zwischen einer eher aktiven Suche und einer überwiegend passiven Vermittlung differenzieren:

- Bei den aktiven Suchwegen geht das Unternehmen auf potenzielle Bewerber zu. Es werden Methoden wie die direkte und persönliche Ansprache, ein

aktives Hochschulmarketing, die Suche über die Arbeitsverwaltung oder auch eine eigene Suche über Personalvermittler vorgenommen.

- Im Falle einer passiven Vermittlung wartet das Unternehmen eher darauf, dass die entsprechenden Bewerber auf das Unternehmen zukommen. Auch ist hierbei eine Vermittlung von Personal oder (Leih-) Arbeitskräften durch Drittunternehmen möglich. Hierzu zählen Vermittlungen über Initiativbewerbungen, öffentliche Arbeitsvermittler, Internet-Inserate oder auch die klassischen Stellenanzeigen und redaktionellen Beiträge in Print-Medien.

Die Umsetzung kann systematisch in Form von Rekrutierungsstrategien oder auch unstrukturiert und situativ erfolgen. In der Regel bedienen sich Unternehmen verschiedener Wege der externen Personalrekrutierung, die sich fall- oder zielgruppenbezogen aber auch im Hinblick auf die benötigten Ressourcen stark unterscheiden können. Diese können sich als unterschiedlich erfolgreich erweisen.

Tönnies: Auslagerung an Werkdienstleister

Das Unternehmen bildet in großem Umfang aus und bezeichnet sich mit zeitweise über 100 Auszubildenden selbst als einen der größten Ausbildungsbetriebe im Süden Sachsen-Anhalts. Momentan werden knapp vierzig Auszubildende beschäftigt. Dies ist auf die geringe Nachfrage zurückzuführen. Somit bleiben über die Hälfte der angebotenen Ausbildungsplätze im Unternehmen aktuell unbesetzt.

„Wir bilden aus in den Bereichen Fleischer als erstes. Es liegt natürlich nahe wegen unseres Betriebes. Seit ungefähr zwei Jahren oder drei Jahren, muss man schon sagen, haben wir einen Bereich abgekoppelt, der etwas anspruchsvoller ist als der Fleischerberuf. Nämlich die Fachkraft für Lebensmitteltechnik. Ja. Beides soll natürlich bei uns im Betrieb eingesetzt werden. Mit der Zielrichtung bilden wir sie aus. Und dann bilden wir noch aus: Groß- und Außenhandelskaufleute und Mechatroniker. Wobei natürlich von der gewünschten Stärke die Fleischer und die Fachkräfte Lebensmitteltechnik, also der gewerbliche Bereich, am größten sind. Und die kaufmännischen schließen sich dann an und Mechatronik war ein bis zwei, aber so hat sich es nun in der Vergangenheit ergeben. Wir haben kaum Bewerber und dann auch kaum Einstellungen für die Ausbildung Fleischer hier in den letzten Jahren gehabt. Das ist ganz einfach so, wie es die Politik und die Verbände und die Arbeitsagenturen vorangekündigt haben. Ist das Eins zu Eins bei uns auch angekommen.“ (Tönnies 20–25, 29–40)

Das Unternehmen hat in der Vergangenheit aktiv versucht, Arbeitsmarktsegmente mit geringen Qualifikationsanforderungen mit Arbeitslosen aus der Region zu besetzen, was sich jedoch nicht erfolgreich gestaltete.

„Damit das auch Hand und Fuß hat, haben wir das gemeinsam mit dem IHK Bildungszentrum gemacht. Da war auch die Arbeitsagentur und das Jobcenter mit dabei. Und das Sozialamt. Wo wir gesagt haben, wir machen eine Informationsveranstaltung. Da werden die erstmal alle eingeladen, das Arbeitsamt, sag ich mal Arbeitsverwaltung, sucht ihren Pool durch für Potenzielle, die da überhaupt für sowas in Frage kommen. Mit der Arbeitsagentur wurde im Vorfeld auch abgesprochen, es gibt keine Repressalien, wenn das jemand ablehnt, weil das dem nichts ist. Und dann haben wir mit denen ein zwölfwöchiges Anlern-Programm veranstaltet. Sechs Wochen Theorie und sechs Wochen praktisches Training hier bei uns im Betrieb. An einem separaten Band, wo die Langsamden die Tätigkeit erlernt haben. Die Teilnehmer bekamen als Anreiz eine kleine finanzielle Aufwandsentschädigung. Ich glaube, wir haben dann mit zwanzig, dreißig oder sowas angefangen und zwei sind geblieben. Also die wir dann, wie gesagt, die haben das durchgestanden und hinterher waren die so fit und haben auch gesagt, wir wollen und wir haben denen dann einen Arbeitsvertrag gegeben. Ich sag mal soweit wie DSDS sind wir nicht gekommen, aber wir hatten dann noch eine zweite, dritte, vierte Auflage. Und das wurde dann immer dünner. Der Erfolg war nicht da. Also wirklich sehr schlechte Ausbeute. Und dann haben wir es letzten Endes eingestampft.“ (Tönnies 288–338)

Gründe für das Scheitern der Aktivierungsmaßnahme sieht der Personalverantwortliche vor allem in der mangelnden Motivation der Teilnehmer, tatsächlich in diesem Segment arbeiten zu wollen. Inzwischen muss das Unternehmen jede zu besetzende Stelle aktiv bewerben.

„Außer es handelt sich um Hilfstätigkeiten, wo überhaupt kein Abschluss oder überhaupt keine Vorbildung erforderlich ist. Weil dort erreichen uns auch Initiativbewerbungen. Zur Not können wir darauf zurückgreifen.“ (Tönnies 73–76)

Diese stammen vor allem von nach Weißenfels gezogenen Polen oder Ungarn. Auch treffen in deutscher Sprache verfasste Bewerbungen aus mittel- und osteuropäischen Ländern im Unternehmen ein, die fast die einzigen Initiativbewerbungen darstellen. Derzeit wird vom Unternehmen noch keine Werbung im Ausland geschaltet. Auch werden Stellenausschreibungen lediglich auf Deutsch verfasst. Für die Zukunft plant das Unternehmen hier jedoch eine gezieltere Ansprache. Die Führungsebene versucht die Belegschaft als Europäer anzusprechen.

„Wenn sich jetzt ausländische Fachkräfte innerhalb der Produktion bewerben für eine Stelle, wo die Verständigungsschwierigkeiten durch die Sprachbarriere nicht so groß sind, spielt es für uns eigentlich keine Rolle, welche Nationalität der Bewerber ist. Oder die Bewerberin. Und ist es ein Europäer, dann ist es eigentlich vollkommen egal. Ja. Da kann sich ein Pole oder ein Ungar oder ein Tscheche oder ein Deutscher genauso bewerben. Da machen wir nicht mal einen Unterschied. Wir wollen lieber den oder den. Das ist überhaupt vollkommen egal.“ (Tönnies 107–111)

Die Ausschreibungen für die Rekrutierung externer Arbeitskräfte werden vom Unternehmen in der regionalen Tagespresse platziert. Gleichzeitig werden typische

Internetplattformen genutzt. Auch auf der Homepage des Unternehmens werden in einer speziellen Rubrik Stellenanzeigen oder auch Hinweise zu angebotenen Ausbildungsberufen veröffentlicht. Dies wird zentral vom Stammwerk in Rheda-Wiedenbrück organisiert. Das Unternehmen verfügt über einen eigenen Betriebssender, welcher in den Pausenräumen des Unternehmens läuft. Auch hier werden freie Ausbildungsstellen beworben, wobei das Unternehmen dann auf eine informelle Werbung seitens der eigenen Mitarbeiter und auch der sonstigen Dienstleister im Unternehmen setzt.

„Das nennt sich TönniesTV. Das hängt in den Pausenräumen. Das ist ein Bildschirm. Und dort präsentieren wir auch immer regelmäßig, wenn wir wieder Auszubildende für das kommende Ausbildungsjahr suchen. Deswegen auch damit halt die eigenen Mitarbeiter und auch die sonstigen Dienstleister in unserem Unternehmen angesprochen werden, ihre Kinder zu ermutigen oder auch den Hinweis zu geben, pass auf, bei der Firma Tönnies werden Ausbildungsplätze angeboten.“ (Tönnies 48–68)

Die wenigen Bewerber auf die Arbeitsstellen melden sich im Regelfall auf die Anzeigen in den Printmedien oder über die Onlinestellenausschreibungen oder auf der Unternehmenshomepage. Von der Arbeitsagentur beziehungsweise dem Jobcenter gelingt eine Vermittlung nur sehr selten, obwohl das Unternehmen dort regelmäßig Stellen ausschreibt. Gelegentlich wird Personal oder werden potenzielle Interessenten über Zeitarbeitsfirmen an das Unternehmen vermittelt.

Künftig plant das Unternehmen, neben weiteren regionalen Bemühungen, eine verstärkte Auslagerung von Arbeitsstellen an externe Werkdienstleister. Hier ist das Unternehmen gegenüber der Kooperation mit ausländischen Fachkräften sehr offen.

„Es kann sich auch jeder Ausländer bei uns bewerben und da sind wir auch dankbar über jede Bewerbung. Was wir noch nicht im Projekt haben, ist jetzt Bewerbung oder direkte Bewerbung bei Medien und Printmedien oder im Radio oder sowas in den Zielländern, wo möglicherweise das Personal zur Verfügung steht. Es ist auch noch nicht soweit, dass die Ausschreibung der Stellen in der Muttersprache des Ziellandes steht. Also die Bewerbung oder die Ausschreibung in der Homepage ist momentan nur in Deutsch. Das ist, soweit sind wir noch nicht, dass es meinetwegen in Polnisch, Tschechisch und Ungarisch oder sowas beworben wird. Das ist noch nicht der Fall.“ (Tönnies 347–366)

Damenmoden-Geschäft: Nichtfachkraft durch Subvention

Aktuell liegen in dem kleinen Unternehmen keine aktiven Suchaktivitäten oder Ausschreibungen vor. Die Belegschaft im Unternehmen ist ein kleines, langjährig auf einander abgestimmtes Team.

„Meine Verkäuferinnen habe ich jetzt schon. Die eine ist jetzt schon fast 15 Jahre bei mir, die anderen kamen mit den neuen Filialen hinzu. So lange ist das Personal bei mir.“
(Damenmoden-Geschäft 11–13)

Zur Entlastung der täglichen Arbeit würde das Unternehmen gerne bereits jetzt eine weitere Arbeitskraft einstellen, da der absehbare Wegfall einer langjährigen Mitarbeiterin, die in Rente geht, das Unternehmen in naher Perspektive vor große Herausforderungen stellt. Denn in der Vergangenheit gestaltete sich eine regionale Rekrutierung passender Arbeitskräfte bereits als schwierig. Da sich die Vermittlungsversuche über die öffentlichen Arbeitsvermittler als nicht erfolgreich erwiesen, wurde die Unternehmerin selbst aktiv und konnte die Mitarbeiterinnen über informelle Wege innerhalb des eigenen sozialen Netzwerks gewinnen. Als eine weitere Schwierigkeit stellt sich im kleinen Unternehmen die mangelnde Möglichkeit der Umsetzung einer betriebsinternen Ausbildung auf Grund fehlender Ressourcen dar, so dass auch hierüber kein neues Personal gefunden werden kann. Als Lösungsstrategie für den sich akut anbahnenden Personalmangel wählte das Unternehmen schließlich den Weg der Einstellung einer subventionierten Nichtfachkraft. Diese Strategie stellte lediglich eine Notlösung für das Unternehmen dar, deren Umsetzung zunächst mit einer großen Skepsis seitens der Unternehmerin begleitet wurde. So gab es die Sorge, dass sich die über das Programm vermittelte Mitarbeiterin nicht in das Unternehmen fügt. Es wurde eine Mitarbeiterin mit Migrationshintergrund und Defiziten in der deutschen Sprache vermittelt, wobei die Unternehmerin bis dahin kaum Kontakte mit ausländischen Kunden und erst recht nicht mit ausländischen Fachkräften hatte, weshalb einige Vorurteile bestanden. Nach einer vierzehntägigen Probearbeitszeit, bei der festgestellt wurde, dass sowohl die nötige Motivation als auch eine entsprechende Passung zum Unternehmen vorliegt, die Person darüber hinaus vertrauenswürdig sowie freundlich ist und gepflegt auftritt, waren die ersten Zweifel jedoch schnell verflogen.

„Am Anfang habe ich mich ein bisschen gesträubt, weil ich mir gedacht habe, es entstehen Kosten für mich und wenn sie halt nichts erwirtschaftet, dann ist es schwierig für mich, das abzudecken. Und das die anderen Frauen, den Druck haben, noch eine Kraft zu finanzieren für mich. Selber würde ich das nicht abfangen können. Aber durch die Unterstützung gelingt es mir natürlich, sie dann auch so einzustellen. Ich habe einen Antrag gestellt auf Förderung. Für zwei Jahre und mit siebzig Prozent Arbeitnehmer-Arbeitge-

beranteil. Und da habe ich gesagt, dass ist ok. Das ist kein Risiko. Mit 30 Prozent. Das kann ich abfangen. Die Arbeit, die macht sie auf jeden Fall. Und es würde auch ihr eine Chance geben auf dem Arbeitsmarkt Fuß zu fassen. Also wunderbar. Und sie hat sich auch super eingearbeitet.“ (Damenmoden-Geschäft 71–80, 57–66)

Durch die finanzielle Unterstützung seitens der Agentur für Arbeit rentiert sich die Beschäftigung für das Unternehmen. Die hierüber angestellte Mitarbeiterin wird mittlerweile bereits seit über einem Jahr, wenn auch derzeit nur für Hilfstätigkeiten, eingesetzt, weil sie sich die Kommunikation mit der Kundschaft nicht zutraut. Wenn sich dies jedoch nicht ändert, ist eine weiterführende Beschäftigung trotz großer Sympathie unwahrscheinlich.

„Die Zeit nach der Projektförderung ist das, wovor ich Angst habe, da darf ich gar nicht drüber nachdenken. Das schiebe ich immer nur weg. Es ist hart. Da müsste ich eigentlich schon von vornherein sagen, ohne zu verkaufen, ist die Zeit bei mir, ist leider nur begrenzt. Aber wir lassen es auf uns zukommen. Ich setze sie da auch nicht unter Druck. Das bringt nichts.“ (Damenmode 194–207)

Süßwarenmanufaktur: Informelle Weiterbildung langjähriger Mitarbeiter

Das Unternehmen verfügt über eine eigene Ausbildung im Bereich der Facharbeiter. Hierbei zeigen sich jedoch Bindungsschwierigkeiten, da sehr viele der ausgebildeten Fachkräfte nach Beendigung der Ausbildung das Unternehmen wieder verlassen.

„So eine Ausbildung kostet immer so 6000–8000 Euro jährlich und zwei Jahre machen die das und wenn diese zwei Jahre um sind, haben sie die freie Wahl des Arbeitsplatzes. Und es kommen viele nicht zurück. Weil machen wir was falsch? Vielleicht sind bei uns die Gehälter schlechter als bei Lindt oder Hachet oder bei Feodora? Oder die, sagen wir mal, diese Markenartikelhersteller, die haben zu der Schule einen besseren Draht. Ja, dann muss man natürlich auch sehen, wir bilden im Jahr drei aus, ja und das ist nicht so, dass keiner bleibt, also, wir sind nicht unzufrieden.“ (Süßwarenmanufaktur 109–111, 176–180)

Generell ist die Mehrheit der Kernbelegschaft im mittleren Qualifikationssektor seit langer Zeit im Unternehmen angestellt. Viele der älteren Beschäftigten im Unternehmen haben in der Vorwendezeit in anderen Arbeitsbereichen gearbeitet. Hierbei haben sich einige Mitarbeiter aus den unteren Qualifikationsbereichen im Laufe der Zeit auch über informelle Wege die entsprechenden Zusatzqualifikationen angeeignet, was ihnen den Einsatz in Arbeitsbereichen mit höheren Qualifikationsanforderungen ermöglichte. Hierbei wird vom Unternehmen weniger auf formelle Nachweise als auf die zuverlässige und verantwortungsbewusste Erledigung der Arbeit Wert gelegt.

„Ich habe da zwei Frauen, die sind aus der Küche, also die hatten dort Großküche, die hatten überhaupt keine Ahnung von Schokolade und Schokoladenmaschinen. Die fahren jetzt so eine Anlage, die keine Million Euro kostet und gut. Also ich persönlich denke eigentlich, dass man die Arbeitskräfte in dem Betrieb von unten hoch bringen muss, dass die Programme, die jetzt Sinn machen, das sind Qualifikationen, dass man die Arbeitskräfte höher qualifiziert.“ (Süßwarenmanufaktur 301–308, 336–339)

Für eine weitere Ausbildung der qualifizierten Teile der Belegschaft werden Schulungen und Fachlehrgänge in Kooperation mit der Industrie- und Handelskammer umgesetzt. Die Weiterbildung der Mitarbeiter schätzt der Unternehmer als effektivere Methode gegenüber einer Anwerbung von neuen Arbeitskräften von externen Arbeitsmärkten ein. Ähnlich wie in dem kleinen Damenmoden-Geschäft greift auch die Süßwarenmanufaktur auf eine finanzielle Unterstützung von öffentlichen Arbeitsvermittlern zurück. Über verschiedene Förderungen werden Anpassungsqualifizierungen für Mitarbeiter und Neuestellte umgesetzt. Für die Suche nach Fachkräften auf externen Teilarbeitsmärkten werden vom Unternehmen Stellenbeschreibungen veröffentlicht, die die entsprechenden Anforderungen an die Bewerber umfassen. Erfolgreicher gestaltet sich eine informelle Vermittlung über die Netzwerke des Unternehmers und der Belegschaft sowie über bestehende Hochschulkontakte.

„Entweder wir setzen die Stellenbeschreibung ins Internet oder melden das beim Arbeitsamt an. Oder es wird auch eine klassische Zeitungsannonce geschaltet. Das ist unterschiedlich. Eine Zeitungsannonce erreicht die Älteren, die nicht so im Internet nachschauen. Für den Vertrieb oder die Qualitätssicherung bringt eine Zeitungsannonce kaum etwas.“ (Süßwarenmanufaktur 12–18)

Der Rücklauf auf die Ausschreibungen wird jedoch als zu gering eingeschätzt. Besonders im höherqualifizierten Segment scheiterte das Unternehmen in der Vergangenheit wiederholt bei der Anstellung neuer Mitarbeiter.

MIBRAG: Aktive regionale Anwerbestrategien

Bei MIBRAG werden vielfältige und aktive Strategien umgesetzt, um regional für Facharbeiter und Hochschulabsolventen attraktiver zu werden. Durch das gute regionale Image als attraktiver Arbeitgeber kann der aktuelle Bedarf an Fachkräften relativ problemlos gedeckt werden. So gibt es für fast alle Tätigkeitsbereiche im Unternehmen mehr Interessenten als entsprechend Stellen vorhanden sind.

Hierfür ist das Unternehmen besonders im Bereich der Facharbeiterberufe seit Jahren sehr engagiert, Kontakte zu den regionalen Bildungseinrichtungen aufzubauen und zu pflegen. Das Unternehmen betreibt eine sehr aktive regionale Ver-

netzungsarbeit auch in Kooperation mit anderen Akteuren. MIBRAG beteiligt sich umfangreich an Berufsbildungsmessen und Tagen der offenen Tür. Für Schüler verschiedener Schulformen und Hochschulabsolventen werden sehr umfangreich Praktikaplätze angeboten. Daneben werden umfangreiche schulinterne Lehrerfortbildungen im Unternehmen für Umkreisschulen umgesetzt, von denen knapp zwei Drittel der Bewerber rekrutiert werden. Die potenziellen Bewerber werden vom Unternehmen aktiv beworben und als Kunden betrachtet, wobei auch Kosten für die Steigerung der eigenen Attraktivität in Kauf genommen werden. Daneben bietet das Unternehmen langfristige und gute Arbeitsbedingungen. Den angestellten Mitarbeitern werden im Unternehmen umfangreiche interne Aufstiegschancen geboten, wobei Weiterbildungsinitiativen ausdrücklich unterstützt werden. Alle Stellen werden im Unternehmen in der Regel mit der betrieblichen Interessenvertretung abgestimmt und zuerst innerbetrieblich ausgeschrieben, um zunächst der eigenen Belegschaft Aufstiegschancen zu ermöglichen.

Die nachwachsenden Bedarfe im Facharbeiterbereich werden im Unternehmen derzeit durch eine kontinuierliche und umfangreiche eigene Ausbildung abgedeckt. Die Ausbildung wird vom Unternehmen nach den anstehenden Bedarfen strukturiert, die von der Personalabteilung sehr vorausschauend ermittelt werden. Die Abbruchquote innerhalb der Ausbildung tendiert gegen Null, auch verbleiben die ausgelernten Auszubildenden im Fall einer Übernahme.

„Wir bilden unsere Kernberufe aus. Industriemechaniker, Elektroniker, zeitweise Bürokaufleute, das hängt immer von den Bedarfen ab, die in den nächsten Jahren anstehen. Und wir bilden dann aus durch Fremdausbildung. Laboranten, Brunnenbau und ähnliche Spezialberufe, die wir dann woanders ausbilden lassen. Aber mit einem Ausbildungsvertrag bei uns. Sozusagen einen Laboranten lassen wir natürlich in Leuna ausbilden. Weil wir da keine Ausbilder haben, die Laboranten ausbilden können. Oder Brunnenbauer. Werden in Spezialfirmen ausgebildet, aber haben einen Ausbildungsvertrag mit uns, die Jugendlichen dann. Das wechselt mit den Jahren. Die Kernberufe bleiben die drei, im Grunde genommen drei Bereiche Elektroniker, Instandhalter, Maschinen- und Anlagenführer. Wobei die Maschinen- und Anlagenführer einen zweijährigen Beruf, der ist hauptsächlich da, um Hauptschulabsolventen von den Schulen abzufangen. Der Hauptgrund dafür ist, dass die Hauptschüler nicht in der Lage sind, vom Bildungsstand her, den Facharbeiter, Industriemechaniker oder Elektroniker abzugeben. Geht nicht. Und deswegen haben wir diesen Beruf Maschinen- und Anlageführer, um noch einen Teil der Hauptschüler aus den Umkreisschulen abzufangen und für diese Tätigkeiten auszubilden.“ (MIBRAG 25–38)

Die Strategie funktioniert, so gibt es derzeit auf vierzig Ausbildungsplätze knapp zweihundertfünfzig Bewerbungen und auch zahlreiche Initiativbewerbungen und Bewerbungen auf ausgeschriebene Stellen. Weitere Werbemaßnahmen sind demnach nicht mehr zwingend erforderlich, werden jedoch weiterhin in großem Maße

umgesetzt. Die Angestellten und auch Azubis sind meistens aus der näheren Umgebung, da die tägliche Anfahrt gewährleistet sein muss. Ähnlich gestaltet sich dies bei den Stellenausschreibungen, die vom Unternehmen regelmäßig auch extern erfolgen und wobei sehr vielfältige Suchwege abgedeckt werden. Hierunter finden sich auch Einzelbewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund.

„Ich könnte ihnen nicht mal genau beantworten, ob sie inzwischen deutscher Staatsbürger sind oder nicht. Die Frage stellen wir auch nicht. Muss ich mal ehrlich sagen. In dem Moment, wo derjenige geeignet ist, gibt es eher ein Pluszeichen dahinter, wenn jemand mit Migrationshintergrund kommt.“ (MIBRAG 370–378)

Mit Ausnahme der Führungspositionen werden alle externen Stellenausschreibungen regelmäßig an die Agentur für Arbeit und das Jobcenter weitergeleitet. Hierüber konnten einige Stellen mit höheren Qualifikationsanforderungen besetzt werden. Teilweise werden die Ausschreibungen zusätzlich in der Tagespresse sowie auf der Homepage des Unternehmens platziert.

„Einige Stellen schreiben wir direkt nach außen aus. Das sind sowohl Spezialtätigkeiten im Facharbeiterbereich oder dann eben spezielle Richtungen, Ingenieurrichtungen zum Beispiel. Im Ingenieurbereich mit Hochschulabschluss. Und auch Fachhochschulabschlussbereich. Die sich eigentlich auf alle Bereiche, Elektro, Maschinenbauingenieure, in die Datenverarbeitungsbereiche, Systemadministratoren, Softwareentwickler und ähnliches, die man dann ausschreibt. Wo wir auch auf Grund unserer vielfältigen Kontakte zu Hochschulen bisher so gut wie immer auch recht zügig entsprechenden Nachwuchs bekommen haben. Natürlich, wir haben, das ist nicht die Frage, eine ganze Menge Programme dazu, um auf diesen Status zu kommen. Zum Beispiel hat sich an den Hochschulen sehr gut rumgesprochen, was wir für ein doch recht ansprechendes Juniormanagementprogramm haben für die ersten zwei Jahre, wenn man von der Hochschule kommt. Und so dass wir ausreichend Absolventen von Hochschulen haben, die gern bei uns arbeiten würden.“ (MIBRAG 67–90)

Hochschulabsolventen werden überwiegend über Initiativbewerbungen eingestellt, wobei das Unternehmen ein entsprechendes zweijähriges Juniormanagementprogramm anbietet. Auf Grund vielfältiger Kontakte zu den Hochschulen gibt es bislang immer ausreichend Interessenten, so dass für die ausgeschriebenen Stellen auch in diesen Bereichen so gut wie immer recht zügig eine entsprechende Besetzung möglich war. Schwieriger erweist sich die Besetzung von Stellen, die Berufserfahrung oder eine hohe Erfahrungsdichte erfordern.

„Im IT-Bereich zum Beispiel kann es passieren, man muss lange suchen. Aber ansonsten recht gut. Wir sind auch grade dabei noch einmal ein eigenes Personalentwicklungsprogramm höherer Qualitätsstufe aufzulegen und bei Führungskräften, die wir auch natürlich ausschreiben, mehr aus dem internen Bereich besetzen zu können.“ (MIBRAG 95–100)

Trotz einer sehr vorausschauenden und durchdachten Personalpolitik erwartet MIBRAG ab 2018 eine Verdopplung der altersbedingten Abgänge. Das Unternehmen bereitet sich auf diese absehbar schwierige Situation bereits jetzt mit einer entsprechenden betrieblichen Umstrukturierung vor. Auch durch die quantitativ angepasste Ausbildung kann nach dem derzeitigen Stand lediglich knapp die Hälfte des anstehenden künftigen Bedarfes abgedeckt werden.

LaFarge: Erschwerte regionale Etablierung

Bei LaFarge stellt der derzeit sehr hohe Altersdurchschnitt von 49 Jahren, der mit einem absehbaren altersbedingten Austritt vieler Mitarbeiter in naher Zukunft einhergeht, ein zentrales Problem dar. Das Unternehmen stellt hierbei Versäumnisse im Hinblick auf die bisherigen Personalrekrutierungsstrategien fest und will künftig verstärkt betriebliche Aufstiegswege ausbauen und sich intensiver mit der Thematik der Nachwuchssicherung auseinandersetzen. Auch stellt das Unternehmen fest, dass viele qualifizierte Mitarbeiter mit 5–10 Jahren Berufserfahrung, das Unternehmen auf eigene Initiative verlassen oder auch abgeworben werden. Eine eigene Ausbildung wird bei LaFarge an allen Konzernstandorten umgesetzt.

„Es ist jetzt so, dass wir in Karsdorf die Industriemechaniker, Elektroniker beziehungsweise kaufmännische Berufe ausbilden. In Wössingen ist es dasselbe und da kommt aber noch der Ausbildungsberuf Baustoffprüfer hinzu. Das sind mehr so Labortätigkeiten, Mineralogie ist so ein Thema und das ist so ein Beruf, den wir dort ausbilden. Von der Stärke, wir haben momentan 23 Auszubildende am Standort Karsdorf und 11 Auszubildende in Wössingen. Das muss man mal so wissen, in Wössingen gibt es 102 Mitarbeiter, da können sie dann eben auch 10 bis 11 Auszubildende haben. Und in Karsdorf sind es 230 Mitarbeiter und 23 Auszubildende. Es gibt keinen typischen Ausbildungsberuf Zementwerker, das heißt, wir müssen uns tangierende Ausbildungsberufe suchen aus dem Bereich des dualen Bildungssystems, also Berufsschule und Betrieb. Und die Jungs und die Mädchen dann in die Richtung schieben, wo wir sie dann brauchen. Das heißt, wir müssen tangierende Berufe dann dafür nutzen, um sie da ran zu führen.“
(LaFarge 173–198)

Bei den Ausbildungsberufen erhält das Unternehmen auf sechzehn ausgeschriebene Stellen zehn Bewerbungseingänge, was für das Unternehmen eine große Umstellung darstellt. Auch sind die vorliegenden schulischen Leistungen der Bewerber für die Anforderungen der Arbeitssegmente nicht immer ausreichend. Hier wurde versucht Kompromisse einzugehen und leistungsschwächere Schüler einzustellen. Dies erwies sich jedoch als nicht erfolgreich. Ebenso wenig erfolgreich war die aktive Suche über Anfragen an entsprechenden Berufsschulen. Daneben ist die Abbruchquote in der Ausbildung ein großes Thema für das Unternehmen.

„Wir haben schon einmal einen vollständigen Jahrgang verloren nur aus leistungsbedingten Gründen, also nicht durch die Zwischenprüfung gekommen und zwei verhaltensbedingt, von denen wir uns trennen mussten. Also die Entwicklung ist noch nicht dramatisch, aber wir schauen ehrlich gesagt mit Sorge in die Zukunft, wo es hingehen wird.“ (LaFarge 218–232)

Wie auch bei MIBRAG wird bei LaFarge bei der Besetzung von Stellen zunächst intern geschaut, ob entsprechende Mitarbeiter hierfür qualifiziert sind und sich interessieren und in Absprache mit der betrieblichen Interessensvertretung vorrangig intern besetzt. Bei der externen Suche nach neuen Mitarbeitern werden im Unternehmen vielfältige Suchwege eingesetzt und hierbei auch neue Strategien erprobt. Externe Ausschreibungen werden auf der Unternehmenshomepage sowie in der Tagespresse veröffentlicht.

„Wo wir eigentlich so heraus rekrutieren, ist natürlich immer noch die Stellenbörse, sei es Monster und wie sie alle heißen. Da kommt ein sehr großer Rücklauf. Und man muss auch mal schauen, wo macht das Engagement auch Sinn. Also wir sind so ein bisschen auch auf den Rücklauf gekommen. Es ist so, dass wir schon wissen, wenn wir auf unserer eigenen Homepage posten, dass da kein Rücklauf kommt und wir machen das auch so, dass wir so ein bisschen strategisch in die Zukunft schauen und auch über das gewisse Netzwerken, also sSocial mMedia ist für uns ein Thema. Wir sind auf Facebook, wir sind auf Xing. Auch konzernweit. Also es gilt auf jeden Fall, und ich denke, sich im Bereich Recruiting alternative Wege zu erschließen.“ (LaFarge 56–71)

Die vorrangige Strategie des Unternehmens bei der Personalrekrutierung ist dabei nach eigenen Angaben das Personalmarketing und die Vernetzung. Das Unternehmen setzt neben formellen Vermittlungswegen zunehmend auf ein informelles Empfehlungsmarketing seitens der Belegschaft im Unternehmen. Hier wird überlegt künftig ein entsprechendes Anreizsystem zu etablieren. Über eine Kooperation zu einer Hochschule in Frankreich werden regelmäßig Praktikanten für das Unternehmen rekrutiert. Bei bestimmten Führungspositionen wird auch auf private Personalvermittler zurückgegriffen, die eine entsprechende Ansprache für das Unternehmen übernehmen. Hierbei wurden nicht immer positive Erfahrungen gesammelt.

Entgegen der teilweise wenig zufriedenstellenden Vermittlungsversuche über private Agenturen führt eine Vermittlung durch die Arbeitsagentur für Arbeit oder das Jobcenter generell zu keinen nennenswerten Erfolgen. Obwohl die Arbeitsvermittler sehr bemüht sind, entsprechende Vermittlungen einzuleiten, finden sich kaum interessierte Bewerber. Auch mangelnde Qualifikationen werden für das Unternehmen zum Einstellungshindernis. So wurde das Beispiel genannt, dass es bei der Suche nach einer Assistenz für die Rechtsabteilung kaum Rücklauf gab und die Bewerber nicht über ausreichend erforderliche englische Sprachkenntnisse ver-

fügen. In diesem Zusammenhang wird im Unternehmen gerade geplant, einen Fachvermittler einzusetzen, der auch im Ausland nach entsprechendem Personal suchen soll. Die endgültige Entscheidung hierüber steht im Unternehmen derzeit noch aus. Parallel werden Überlegungen getroffen, künftig verstärkt in der Region aktiv zu werden, Imagepflege zu betreiben und sich regional zu vernetzen.

„Wir versuchen regional zu rekrutieren, da schauen wir natürlich auch immer zuerst. Erfahrungsgemäß ist es aber so, dass es hier im Umkreis von 20, 25, 30 Kilometern fast null Bewerber sind. Also, die nächsten sind wirklich aus den Ballungszentren Leipzig, Halle auf uns zugekommen. Beziehungsweise Mitarbeiter, die wechseln möchten, die so im Chemiedreieck Bitterfeld arbeiten, gab es.“ (LaFarge 375–380)

Zur Zeit finden sich am Standort keine regionalen Bewerber mit Migrationshintergrund.

„Die sind alle aus dem westdeutschen Bereich, die wir hergeholt haben. Obwohl wir ja immer gesagt haben, wir rekrutieren regional. Wenn die aus Leipzig kommen, super, das ist nicht soweit weg. Aber Burgenlandkreis überhaupt nicht, gar nicht und ich denk mal, da ist ein bisschen die Region schuld. Da sind ja auch viele, da muss man ja sagen, der Osten hat so ein bisschen das Problem mit radikalisierten Sympathisanten, um das mal vorsichtig auszudrücken, wo ja natürlich auch viele Bürger mit Migrationshintergrund gesagt haben, nee, da geh ich nicht hin. Ich denke mal, das ist so ein Problem, das will keiner offiziell ansprechen, aber es stellt irgendwo auch eine Sorge für uns dar. Gerade so die Farbigen unter unseren Mitarbeitern. Unter der Hand sagen wir denen schon, ziehen sie mal lieber nicht aufs Dorf, ziehen sie mal nach Naumburg.“ (LaFarge 400–419)

Ausländische Fachkräfte, besonders mit Blick auf den spanischen Arbeitsmarkt, stellen vor allem mittelfristig eine wichtige Zielgruppe für das Unternehmen dar. Bereits jetzt verzeichnet das Unternehmen schon einen gewissen Anteil an Initiativbewerbungen aus dem südwesteuropäischen Raum. Hierbei stellt das Unternehmen fest, dass es sich dabei um fachlich sehr gut ausgebildetes Personal handelt. Daneben wird das Unternehmen von Personalvermittlern aus Spanien kontaktiert, die eine für das Unternehmen kostengünstige länderübergreifende Personalvermittlung anbieten. Problematisch sind bei einigen Interessenten die Kenntnisse der deutschen Sprache, da die Konzernsprache des multinationalen Unternehmens zwar Englisch ist, für eine Anstellung am Standort in Karsdorf aber auch Kenntnisse der deutschen Sprache essentiell sind.

Saale Reha-Klinikum Bad Kösen: Zweigeteilte Rekrutierungsstrategie

Im Bereich der pflegerischen Berufe mit mittleren Qualifikationsanforderungen, den Therapeuten oder Gesundheitspflegern, hat die Klinik derzeit keine Schwierigkeiten die entsprechenden Stellen zu besetzen. Hier liegen in der Regel ausreichend regionale und teils überregionale Bewerbungen vor. Die Ausbildung in den Pflegeberufen erfolgt in Sachsen-Anhalt als vollzeitschulische Ausbildung an entsprechenden Bildungseinrichtungen des Gesundheitswesens. Hier bestehen zwischen den Schulen und der Saale Reha-Klinik enge Kontakte, so dass die Pflegeschüler in der Saale Reha-Klinik längerfristige Praktika leisten.

„Wir haben in Naumburg im Krankenhaus eine Pflegeschule angegliedert und in Weißenfels. Halle auch. Bildet ja auch selber Pflegekräfte aus. Und von da kommen dann die Bewerbungen zu uns. Zum Teil auch aus Thüringen. Wir haben ja das Riesenglück hier in so einem Länderdreieck zu liegen, hier im Burgenlandkreis. Wir haben also Bewerbungen, die aus Sachsen kommen, aus Thüringen kommen, aus Sachsen-Anhalt kommen. Und dort aus den Pflegeschulen. Wir wissen wohl, dass es weniger werden wird. Wir haben Kontakte und Kooperationen zum Naumburger Krankenhaus und jetzt bauen wir gerade welche auf zum Weißenfelder Krankenhaus, zur Pflegeschule. Um dort die Schüler auch während ihrer Ausbildung zum Praktikum zu uns zu bekommen, weil das Thema Rehabilitation in Deutschland wenig bekannt ist.“ (Saale Reha-Klinik 89–96)

Die Pflegestellen konnten bislang immer mit deutschen Pflegekräften besetzt werden. Hier liegen über viele Jahre etablierte Kooperationen mit schulischen Ausbildungsträgern und Kliniken vor, die entsprechende Ausbildungsrichtungen anbieten. Weitere Kooperationsvereinbarungen sind in Vorbereitung. Um hierbei die Verbindlichkeit zu stärken, werden die Vereinbarungen über den Praktikanteneinsatz der Pflegeschüler in der Saale Reha-Klinik schriftlich fixiert.

„Also wir müssen schon, auf lange Sicht gesehen, uns attraktiver machen für Bewerber. Weil das ist nicht mehr so, dass wir zwischen den Bewerbern auswählen können, sondern die Bewerber können in Zukunft zwischen den Einrichtungen auswählen. Und da sollten wir interessant sein.“ (Saale Reha-Klinik 631–642)

Im nichtmedizinischen Bereich bietet das Saale Reha-Klinikum Bad Kösen die Ausbildung zum Bürokaufmann oder zur Bürokauffrau an. Hier verfügt die Einrichtung über Personen mit einer entsprechenden Weiterbildungsermächtigung, dem sogenannten Ausbildungseignerschein. Jedoch besteht in der Saale Reha-Klinik keine Möglichkeit einer anschließenden Übernahme. Auch bei externen Rekrutierungsversuchen erfolgen die Ausschreibungen grundsätzlich über die Agentur für Arbeit. Daneben erfolgt eine entsprechende Mitteilung auf der Homepage des

Unternehmens. Derzeit werden „noch“ keine Inserate in Zeitungen oder Magazinen geschaltet. Allgemein liegen in diesem Arbeitssegment in der Saale Reha-Klinik häufiger Initiativbewerbungen vor, im Schnitt wöchentlich fünf bis sechs. Diese werden nach Eingang geprüft und bei entsprechender Eignung auf eine Warteliste gesetzt und bei Bedarf eingeladen.

Im Hinblick auf die Quantität und auch die Qualität der Bewerber auf die ausgeschriebenen Ausbildungsstellen stellt die Klinik in den letzten Jahren deutliche Veränderungen fest. So wurden vor zwanzig Jahren fast ausschließlich Abiturienten für die Ausbildungsstellen eingesetzt. Heute muss die Saale Reha-Klinik auf Bewerber mit erweitertem Realschulabschluss zurückgreifen. Bislang wurde nur alle drei Jahre ein Ausbildungsgang angeboten. Auch wenn sich die Umsetzung der Ausbildung nicht unproblematisch gestaltet, will die Einrichtung diese ausweiten und ab dem nächsten Jahr dazu übergehen, in jedem Jahr einen neuen Ausbildungsgang zu starten. Dieser soll zudem vom Ausbildungsprofil breiter angelegt sein. Trotz einer sehr engagierten Ansprechpartnerin bei der Agentur für Arbeit kommt seitens der potenziellen Bewerber wenig Rücklauf.

„Also es ist dann immer nicht so erfolgsbringend. Dann sind wir doch wieder auf unsere eigenen Aktivitäten angewiesen. Unsere Initiativbewerbungen, die wir haben, dann mit ins Feld zu führen.“ (Saale Reha-Klinik 489–521)

Eine große Berufsgruppe in der Saale Reha-Klinik ist der pädagogische Bereich. Hier werden insgesamt mehr Personen beschäftigt als im Pflegebereich der einzelnen Häuser. So werden derzeit vierzehn Erzieher beschäftigt. Bei voller Belegung der Klinik, die gegenwärtig nicht gegeben ist, wären es vierundzwanzig. Die Saale Reha-Klinik konstatiert, besonders für den Bereich der Erzieher, in dem derzeit viele ältere Mitarbeiter beschäftigt werden, andauernde Schwierigkeiten der Nachbesetzung. Darüber hinaus wünscht sich die Saale Reha-Klinik für den Einsatz in diesem Bereich mehr männliche Arbeitskräfte. Als Handlungsstrategien wird hier eine aktivere Imagepflege, eine stärkere Einbindung von Praktikanten, sowie die Um- und Weiterqualifizierung von Mitarbeitern mit anderen Erstqualifikationen eingesetzt. Hierbei wurden im Jugendhaus verschiedene Modelle ausprobiert. Auch hier liegen Kooperationsvereinbarungen mit den entsprechenden Ausbildungseinrichtungen vor und weitere sind in Arbeit. Als große Schwierigkeit sieht das Unternehmen besonders für diesen Bereich, dass viele Ausbildungseinrichtungen keine Ausbildungsklassen mehr zusammenbekommen, so dass sich die Durchführung der Ausbildungsmaßnahmen finanziell nicht mehr lohnt. Hier sind weitere Kooperationen in Vorbereitung.

„Es scheitert letztendlich daran, dass die Einrichtungen keine Klasse zusammenkriegen. Das ist ja bei denen das gleiche Problem, welches wir in Zukunft haben werden. Keine Fachkräfte mehr zu kriegen, kriegen die keine Schüler mehr. Ja. Das heißt also in Naumburg beispielsweise, gab es eine Logopädenklasse. Die gibt es nicht mehr, weil kein Bedarf mehr da ist. Weil nicht mehr genug Bewerber sind und sie können so eine Klasse nicht mit drei, vier Schülern aufmachen. Das ist unwirtschaftlich. Und so gestaltet das sich in den Einrichtungen, wo wir jetzt unterwegs waren. Und wenn die Erzieherklasse nicht zu Stande kommt, dann können wir keine Praktikanten kriegen. Also das ist das gleiche Thema wie im Bereich der Physiotherapeuten, Ergotherapeuten, Bademeister, Masseur, die wir ja auch im Beruf haben. Und für die wir auch Praktika anbieten. Wo wir mit verschiedenen Schulen auch Abschlüsse haben für eine Kooperation und für den Einsatz von Praktikanten. Bloß wenn die keine Klasse haben, haben wir keine Praktikanten. Das ist auch so eine Kette, die sich dann bildet. Da können wir jetzt aktiv sein und noch so viele Verträge schreiben.“ (Saale Reha-Klinik 691–724)

Bisher sieht sich die Einrichtung in der „sehr glücklichen Lage“, dass externe Ausschreibungen in der Regel nur bei Ärzten (Oberärzten und Stationsärzten) notwendig sind. In diesem Bereich gestaltet sich die Personalrekrutierung in der Klinik am schwierigsten. Die Ausschreibungen werden im Internet und über die Agentur für Arbeit veröffentlicht. Auch versucht die Reha-Klinik sich in diesem Bereich regional stärker zu vernetzen, Imagepflege zu betreiben und bei Medizinstudenten für einen Einsatz in Reha-Kliniken zu werben. Die umgesetzten Maßnahmen führten jedoch bisher nicht zu nennenswerten Einstellungen von regional ausgebildeten oder deutschstämmigen Ärzten. Ausländische Fachkräfte stellen für die Einrichtung demnach in diesem Sektor eine besondere Zielgruppe dar, da die Saale Reha-Klinik für die Aufrechterhaltung ihrer Arbeitsfähigkeit auf ausländische Ärzte angewiesen ist und diese innerhalb der Ärzteschaft mittlerweile die überwiegende Mehrheit darstellen. Bildungsinländer mit Migrationshintergrund wurden in diesem Bereich in der Klinik noch nicht eingestellt. Im Hinblick auf die Rekrutierung der ausländischen Ärzte erreichen die Klinik wöchentlich zwei bis drei Initiativbewerbungen. Dies hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass sich die Bedingungen für eine Facharztausbildung in Deutschland im Allgemeinen vergleichsweise günstig gestalten.

„Wir hatten eine ganze Reihe Kolumbianer jetzt bei uns im Haus. In Kolumbien ist es beispielsweise so, dass sie ein Medizinstudium absolvieren. Dann müssen sie fünf Jahre arbeiten und dann dürfen sie erst die Facharztausbildung beginnen. Während man in Deutschland ja schon in der Ausbildung, oder sofort nach der Approbation seine Facharztausbildung beginnen kann. Und deswegen kommen die Kolumbianer gerne nach Deutschland. Weil die dann in den fünf Jahren, die sie in Kolumbien warten müssten, hier schon ihre Facharztausbildung absolvieren können. Und dann als Facharzt wieder zurückgehen nach Kolumbien. Wobei die Kolumbianer, die ich jetzt erlebt habe persönlich, die bei uns gearbeitet haben, wollten anfangs zurück, haben dann während ihrer Arbeitszeit bei uns gesagt, sie würden wahrscheinlich in Deutschland bleiben. Weil ihre

Kinder hier sicherer aufwachsen können. Sind dann so Beweggründe, die dann dazu führen, dass die Menschen eben nicht zurück nach Kolumbien gehen, sondern hier in Deutschland bleiben.“ (Saale Reha-Klinik 166–182)

Für eine mögliche Einstellung stellt sich die zentrale Problematik der Anerkennung und Übertragung von im Ausland erworbenen Qualifikationen. Weiterhin ergeben sich bei der Auslandsrekrutierung weitere Schwierigkeiten gegenüber einer inländischen Rekrutierung. So sind persönliche Vorstellungstermine nicht umsetzbar. Auch die telefonische Vorabverständigung erweist sich nicht immer als praktikabel, da die Deutschkenntnisse der Bewerber teilweise noch nicht ausreichend sind, um hierbei wichtige Details klären zu können. In Zukunft plant die Saale Reha-Klinik hier verstärkt auf neue Technologien wie Skype zurückzugreifen, um sich von den Bewerbern einen Vorab Eindruck verschaffen zu können.

„Man möchte ja den Bewerber mal gesehen haben. Wir kaufen ja sonst die Katze im Sack. Das heißt, ich hab mit dem nur Mail-Kontakt und irgendwann haben wir die ganzen Behördengänge abgeschlossen und der darf einreisen. Und dann entpuppt der sich vielleicht als nicht tragfähig für unsere Klinik oder wie auch immer. Also das sind Sachen, wo wir uns in Zukunft verbessern müssen.“ (Saale Reha-Klinik 234–241)

Auch hat die Reha-Klinik aus diesem Grund Kontakte zu speziellen Dienstleistern aufgenommen, die sich auf die Auslandsrekrutierung im Segment der Ärzte spezialisiert haben. Neben entsprechenden Begleitangeboten zum Erwerb von notwendigen Kenntnissen zum deutschen Gesundheitswesen und Angeboten zum Spracherwerb ermöglicht die Kooperation mit diesen Einrichtungen ein Vorabkennenlernen der Bewerber.

„Hier haben wir ein Institut in Köln. Da geht es um rumänische Ärzte. Der Leiter von diesem Institut ist ein Rumäne. Und auch selbst rumänischer Arzt. Der fährt regelmäßig nach Rumänien an die Universitäten und wirbt rumänische Medizinstudenten nach Deutschland zu kommen nach ihrem Abschluss. Dann durchlaufen die in seinem Institut einen Sprachkurs. Gleichzeitig einen Kurs für das deutsche Gesundheitswesen, weil das ein riesenweiter Unterschied ist. Wenn jetzt eine ältere Frau einem jungen Iraner sagt, aber meine Krankenkasse bezahlt mir das nicht, und er weiß nicht, was eine Krankenkasse ist, weil es das vielleicht dort nicht gibt, ist auch schwierig. Also die müssen das auch lernen. Das wird in diesem Institut beispielsweise gemacht.“ (Saale Reha-Klinik 242–258)

Im Anschluss an den Sprachkurs und die entsprechenden Einführungskurse werden die Ärzte auf Grundlage der Kooperation mit dem Institut zur Hospitation in die Saale Reha-Klinik vermittelt. Hierbei kann sich die Einrichtung mit den Bewerbern vertraut machen und diese bei entsprechender Eignung und dem Vorliegen der not-

wendigen Unterlagen, die eine Ausübung des reglementierten Berufes ermöglichen, einstellen.

4.2 Formelle vs. informelle Rekrutierungswege

Bei der Suche nach Nachwuchs werden von den untersuchten Unternehmen bevorzugt regionale Kooperationsstrategien favorisiert. Zu den häufig genutzten Instrumenten gehören hierbei Kooperationen mit Universitäten und Schulen der näheren Umgebung. Oft werden auch Praktika für Studenten und Schüler sowie die Betreuung von Examensarbeiten angeboten.⁴⁷ Vermehrt nutzen die Unternehmen Fachmessen zum Anwerben von qualifizierten Mitarbeitern und Auszubildenden. Auch an Hochschulmessen beteiligen sie sich. Hinzu kommen spezifische, eigene Angebote der Unternehmen.

Im Hinblick auf eine Betrachtung der eingesetzten Instrumente zur Personalgewinnung zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen großen und kleinen Unternehmen. Hierbei zeichnen sich größere Unternehmen durch eine Vielfalt verschiedener Suchstrategien aus, während kleinere und mittelständische Unternehmen eher wenige Wege beschreiten und wenig Ressourcen in diesem Bereich einsetzen können.

4.2.1 Große Unternehmen: Formelle Richtlinien fördern Gleichbehandlung

Die Großunternehmen bilden ihr Fachpersonal zu einem Großteil selbst aus und bieten ihren Angestellten auch interne Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten. Allgemein verfügen Großunternehmen eher über das notwendige betriebswirtschaftliche Wissen und die nötigen Ressourcen, um eine interne Unternehmensplanung zu unterhalten. Ihnen stehen vielfältige Instrumente der Personalrekrutierung zur Verfügung. Dies begünstigt systematische, planvolle (professionelle) Personalstrategien. Die betrachteten Unternehmen MIBRAG, LaFarge und die Saale Reha-Kliniken verfügen über einen Betriebsrat sowie eine betriebliche Interessenvertretung und sind darüber hinaus tarifgebunden. Das Management ist nicht Alleingestalter der Einstellungspraktiken. Vielmehr sind diese mitbestimmungspflichtig. Formale Vorgaben und Standpunkte der betrieblichen Interessenvertretung müssen dabei berücksichtigt werden. Wenn Stellenausschreibungen veröffent-

47 BIBB (2010).

licht werden, erfolgt in der Regel nach den Absprachen mit dem Betriebsrat zunächst eine interne Ausschreibung.

Die Personalverantwortlichen großer Unternehmen setzen überwiegend auf bewährte bürokratische, formale Kontrollmechanismen. Diese werden von der betrieblichen Struktur und durch Konzernvorgaben vorgeschrieben. Daneben werden diese von gesetzlichen Vorgaben, einer tarifliche Anbindung und dem Vorhandensein einer betrieblichen Interessenvertretung beeinflusst. Zu den klassischen Bindungs- und Schließungsstrategien der Unternehmen zählen:

- die Bereitstellung einer internen Laufbahn für ihre Angestellten,
- ein hohes Einkommen und
- eine umfassende Arbeitsplatzsicherheit.

Von betrieblichen Interessenvertretungen und durch den Bezug auf Gleichstellungsnormen, können auch Migranten und ausländische Bewerber profitieren.

Eine klare Ausnahme bildet hier allerdings Tönnies. Hier wurde erst 2014 nach langen Verhandlungen ein Tarifvertrag durchgesetzt, der sich auch auf Werkdienstleister im Unternehmen erstreckt und eine einheitliche Entlohnung mit einem Mindestlohn vorsieht. Bislang finden sich hier systematische institutionelle Diskriminierungspraktiken.

Im Bereich des Personalmarketing werden erhebliche Anstrengungen investiert. Die Suchstrategien gestalten sich vielfältiger, aufwändiger und teils kostenintensiver als bei den KMU. Eine verbreitete Such- und auch Anwerbemethode ist das Internet, wobei dort aktuelle Stellen auf der eigenen Homepage ausgeschrieben werden. Zusätzlich wird aktiv auf Online-Jobbörsen nach qualifiziertem Personal gesucht. Vor allem im Bereich der höherqualifizierten Anforderungsbereiche nimmt die Suche über private Personalvermittlungsagenturen zu. Bei der Suche nach Personal im niedrigqualifizierten Bereich findet bei Tönnies die Auslagerung dieses Arbeitsbereichs an externe Drittanbieter statt.

Insgesamt werden von den Unternehmen zum Teil kostenintensive Anstrengungen für die Stärkung des Unternehmensimage sowie eine aktive Eigenwerbung unternommen, sich als attraktive Arbeitgeber zu präsentieren. Über Webauftritte und Imagemaßnahmen stellen sie die soziale Verantwortung für ihre Mitarbeiter in den Vordergrund und signalisieren Familienfreundlichkeit. Von den befragten Unternehmen im Burgenlandkreis würden die Großunternehmen tendenziell ausländische Fachkräfte einstellen. Qualifizierte Bewerber sind gerne gesehen. Eine Eigeninitiative diesbezüglich zeigt sich jedoch nur in der Saale Reha-Klinik. Die

höheren Suchkosten, der Zeitaufwand und vor allem die mangelnden Kenntnisse stellen im Hinblick auf eine mögliche Auslandsrekrutierung Hürden dar.

4.2.2 KMU: Informelle Suche und große Bedeutung öffentlicher Arbeitsvermittlung

Auf Grund mangelnder finanzieller und personeller Ressourcen und dem Mangel an hinreichend überregional wirkender Attraktivität sind kleine Unternehmen bei der Personalrekrutierung tendenziell im Nachteil. Ein wesentliches qualitatives Merkmal eines großen Teils der KMU ist die Personalunion zwischen Geschäftsführung und Gesellschafter. Daneben sind kleine und mittelständische Unternehmen in Deutschland hochgradig fremdkapitalabhängig.⁴⁸ Die Eigentümer waren am Unternehmensaufbau maßgeblich beteiligt und sind zumeist alleinverantwortlich für die Existenz und die aktuelle Stellung des wirtschaftlichen Erfolges.

„Vor 10 Jahren habe ich angefangen, wir hatten nichts. Ich habe etwas anderes hier in der Region studiert und von dieser Branche zuvor keine Ahnung.“ (Süßwarenmanufaktur 400–403)

„Für mich ist das schon anstrengend, wenn ich dieses Online-Banking machen muss. Oder wenn ich online Ware nachbestellen muss. Oder wenn ich per E-Mail irgendwelche Retouren anmelden muss. Da bin ich doch mit Schreiben schneller, als wenn ich dann am Computer sitze und mir da irgendwelche Ausarbeitungen und Ausformulierungen ausdenken muss und nein. Ich bin mehr der praktische Mensch. Nicht der der theoretische.“ (Damenmoden-Geschäft 222–227)

Bei einer Vielzahl der kleinen und mittelständischen Unternehmen findet sich bislang eine eher unsystematische, kaum instrumentell untersetzte („unprofessionelle“) Personalrekrutierung. Die Personalsuche ist eher intuitiv, eine systematische Planung häufig nicht vorhanden.⁴⁹ Im nichtstandardisierten Rekrutierungsprozess kommt den subjektiven Einstellungsmustern der Unternehmer eine zentrale Bedeutung zu. Umso größere Differenzen im Auftreten und Sprechen wahrgenommen werden, desto skeptischer wird die Passung zum Betrieb gewertet und umso schwieriger gestaltet sich ein Einstieg in das Unternehmen. Haben Unternehmen die Möglichkeit, entscheiden sie sich eher für einheimische Bewerber, das Anwerben von Personal beschränkt sich bevorzugt auf kostengünstigere Suchwege. Daneben spielen soziale Netzwerke und informelle Aspekte bei der Personalrekrutierung

48 Barth/Stein/Allmendinger (2002).

49 Peemöller (2005).

eine wichtige Rolle.⁵⁰ Allgemein wird bei jüngeren oder neueren Mitarbeitern eine wesentlich größere Kontrollverantwortung befürchtet als bei Personal mit Berufserfahrung. Daher wird sich bevorzugt auf die Empfehlungen langjähriger und vertrauenswürdiger Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung verlassen. Die Spezifika von Suchstrategien wie im Fall der KMU verweisen auf das Problem der mangelnden Ausstattung an sozialem Kapital bei den Migranten, was besonders bei informellen Rekrutierungswegen problematisch wird. Für die Personalrekrutierung hat neben der informellen Suche die Vermittlung über öffentliche Arbeitsvermittler einen relativ hohen Stellenwert. Zudem nutzen die Unternehmen die regionale Presse für Stellenausschreibungen. Die KMU sind für die Einbindung ausländischer Fachkräfte bislang weniger offen und werden von diesen auch weniger kontaktiert als Großunternehmen.

4.3 Unternehmen setzen auf bewährte Strategien

Unabhängig von der Größe der Unternehmen stellt sich für alle untersuchten Betriebe der demographische Wandel in der Region als zunehmend problematisch für die Personalgewinnung dar. Die erschwerte Stellenbesetzung stellt ein Risiko für das eigene wirtschaftliche Bestehen und die weitere Entwicklung dar. Alle Unternehmen benennen dabei die Problematik, dass mangelnde Anreize der ländlichen, strukturschwachen Region als Lebensort für Jüngere, Neuzugewanderte und besonders Migranten, eine Personalrekrutierung aus den westdeutschen Bundesländern aber auch aus dem Ausland erschweren. Auf Grund der in den Belegschaften der Unternehmen stark vertretenen älteren Alterskohorten wird sich das Problem in den kommenden Jahren zuspitzen und zu deutlichen Engpässen in der Stellenbesetzung führen. Mit Ausnahme des Bergbauunternehmens sind alle untersuchten Unternehmen bereits heute von sinkenden Bewerberzahlen betroffen. Als Strategie setzen die Unternehmen in erster Linie auf den eigenen Nachwuchs und versuchen bestehende Mitarbeiter zu halten; beispielsweise indem spezielle Angebote für Familien offeriert oder Aufstiegschancen innerhalb des Unternehmens beworben werden. Daneben werden auch Investitionen in ein gutes Unternehmensimage sowie die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität umgesetzt. Die Problemlage, sich aktiv um neues Personal bemühen zu müssen und für bislang vernachlässigte Arbeitsmarktgruppen offen zu sein, stellt dabei für viele Unternehmen bislang

50 BIBB (2010).

eine recht neue Herausforderung dar. Im Hinblick auf neue Wege der Fachkräftesicherung lassen sich nicht in allen Unternehmen formulierte Strategien finden.

Zu den Gemeinsamkeiten, die die untersuchten Unternehmen im Hinblick auf Ihre Personalrekrutierung kennzeichnen, gehören der Versuch einer zielgruppenspezifischen Ansprache und der Einbezug verschiedener Suchkanäle. Auch wird von allen Unternehmen eine regionale Rekrutierung priorisiert. Die externen Ausschreibungen und Stellenbeschreibungen erfolgen alle in deutscher Sprache.

Durch veränderte Knappheitsverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt, wodurch die Unternehmen bei der Besetzung auf einen kleineren Bewerberpool zurückgreifen können, besteht die Gefahr, dass sich bisher funktionierende Maßnahmen der Suche und Auswahl nicht mehr hinreichend bewähren. Entgegen einer notwendigen Anpassung an sich verändernde Arbeitsmarktbedingungen zögern die Unternehmen tendenziell neue Wege zu beschreiten, besonders wenn sie mit Kosten oder Risiken verbunden sind. Unternehmerisches Handeln tendiert vor allem in Bezug auf Rekrutierungswege allgemein dazu, Wege beizubehalten, die sich in der Vergangenheit bewährten, auch wenn diese aktuell nicht mehr optimal funktionieren. Aktuelle Entscheidungen bestätigen dabei als Resultate pfadabhängiger Entwicklungsprozesse die bislang vom Unternehmen verfolgte Linie. Hiermit reproduzieren sie diese zugleich und schaffen so eine erneute Verbindlichkeit. Selektionsentscheidungen und Passungsvorstellungen können sich auch an Praktiken als erfolgreich wahrgenommener Unternehmen orientieren, die eine hohe Legitimität genießen, und an Kundenpräferenzen. Deshalb bestehen für bestimmte Gruppen auch unter veränderten Nachfragebedingungen möglicherweise weiterhin Zugangshürden.

Unterschiedliche Berufsstrukturen und Unternehmenskulturen erweisen sich als folgenreich für die Praxis der Personalsuche. Die eingesetzten Suchwege funktionieren bei der Saale Reha-Klinik (im Hinblick auf die mittlere Qualifikationsebene) und bei MIBRAG. Die restlichen Unternehmen haben hierbei teilweise größere Schwierigkeiten. Gründe dafür lassen sich unter anderem in einer mangelnden Verankerung in der ländlichen Region und entsprechenden Netzwerken finden (so bei dem multinationalen Unternehmen LaFarge). Daneben erweisen sich unattraktive oder körperlich anstrengende Arbeitsbedingungen (Tönnies und Süßwarenmanufaktur) als Hürden für die Personalrekrutierung. Doch Suchstrategien und entsprechende Maßnahmen erweisen sich nicht als einzige Faktoren, die darüber entscheiden, ob ausländische Fachkräfte einen Zugang bekommen. Hier spielt neben den Suchwegen auch die Praxis der Personalauswahl eine Rolle. Die Qualifikationsausstattungen der Arbeitssuchenden beeinflussen ebenso

wie Arbeitsplatzanforderungen die Wahl und die Erfolgswahrscheinlichkeit von Vermittlungswegen.

5. Betriebliche Qualifikationsanforderungen und Instrumente der Leistungsbewertung

Der Eintritt in ein Unternehmen umfasst auf Seiten von Arbeitgebern sowie Arbeitnehmern zunächst einen wechselseitigen Bewertungs- und Entscheidungsprozess, der eine Selbst- und Fremdbeurteilung einschließt. Es ist daher zu erwarten, dass sich der Erfolg von Stellenbesetzungsprozessen bezüglich der Charakteristika von Arbeitssuchenden und zu besetzenden Arbeitsplätzen unterscheidet. Unternehmen unterliegen hierbei der Schwierigkeit, dass die Qualität einer Arbeitskraft in der Regel im Vorhinein nur unvollständig erfasst werden kann. Ordnungen der beruflich zertifizierten Ausbildung und formelle Qualifikationsnachweise und Vorinformationen zum Ausbildungs- und Berufsverlauf liefern bei Einstellungsverfahren Hinweise über die Motivation, Lernfähigkeit und das Leistungsvermögen und dienen als wesentliche Orientierungshilfe bei Passungsentscheidungen.⁵¹

Die Veränderungen der Arbeitsorganisation in Richtung Gruppen- oder Projektarbeit, im Zuge einer zunehmenden Spezifizierung der Arbeitssysteme und einer zunehmenden Spezifität des betrieblichen Wissens, gehen allgemein mit zunehmenden Qualifikationsanforderungen und einer ansteigenden Bedeutung allgemeiner Kompetenzen einher.⁵² Gerade für Beschäftigungsverhältnisse mit hohen Anteilen selbstorganisierter oder kundenbezogener Arbeit leiten sich daraus Kriterien für die Personalauswahl ab. Neben fachlichen Qualifikationen werden sozialkommunikative und personale Kompetenzen zu wichtigen Zugangskriterien.⁵³

Ein allgemeines Charakteristikum des bundesdeutschen Arbeitsmarktes ist, dass die Einsatzmöglichkeit von kulturellem Kapital mit der institutionellen Struktur verknüpft ist. Die institutionalisierten Arbeitsmarktstrukturen wirken sich dabei nachhaltig auf Insider-Outsider-Relationen aus. In allen Arbeitsmarktsegmenten wird von den Unternehmen auf eine entsprechende Passung der Bewerber geachtet. Neben der bisherigen Berufserfahrung und dem derzeitigen Arbeitsmarktstatus können auch weitere Merkmale der Bewerber wie Alter, Geschlecht oder nationale Herkunft zu Indizes im Auswahlverfahren werden. Spezifischen Ei-

51 Konietzka (2012).

52 Köhler et al., Struck (2008).

53 Baethge et al. (2006).

genschaften und kulturellen Ressourcen der Bewerber kommt in verschiedenen Teilarbeitsmärkten von Arbeitgebern eine unterschiedliche Bedeutung zu.⁵⁴

Die Übergänge in externe Arbeitsmärkte unterliegen den Marktmechanismen von Angebot und Nachfrage. Dort, wo überzyklisch hohe Arbeitskräfteüberschüsse vorhanden sind, treten offene Beschäftigungssysteme mit zeitlich begrenzten Beschäftigungsverhältnissen verstärkt auf.

Externe Teilarbeitsmärkte lassen sich anhand unterschiedlicher Zugangsvoraussetzungen für Bewerber und der Anforderungsprofile der Unternehmen in (berufs-)fachliche und unspezifische Segmente unterteilen.

Auf unspezifischen Teilarbeitsmärkten sind für die Ausübung der Tätigkeit lediglich generelle Mindestbefähigungen erforderlich. Diese können sich je nach Tätigkeitsbereich unterscheiden. Formelle Nachweise spielen für einen Zugang in dieses Arbeitsmarktsegment keine oder lediglich eine sehr untergeordnete Rolle. Dies ermöglicht auch den Zugang von Geringqualifizierten. Ebenso ist mit einem geringen Kapitalvolumen ein Zugang möglich. Dies betrifft sowohl formelle Nachweise als auch die Ausstattung mit inkorporiertem sozialem Kapital. Daneben ist in diesem Arbeitsmarktsegment der Zugang von Höher- oder Andersqualifizierten möglich, weshalb allgemein auf einen breiten Pool an möglichen Arbeitskräften zurückgegriffen werden kann. Bei einem Arbeitskräfteüberschuss sind die Beschäftigten vergleichsweise einfach austauschbar. Dies führt allgemein jedoch auch zu prekären Beschäftigungsverhältnissen und fördert eine wenig attraktive Entlohnung. Allgemein lässt sich festhalten, dass der Eintritt in unspezifische Tätigkeiten für Migranten leichter ist als in fachliche, da sie hierfür geringere Voraussetzungen erfüllen müssen.

(Berufs-)Fachliche Teilarbeitsmärkte setzen bei der Zugangsregelung auf institutionelle Regeln der Sicherung und Zertifizierung überbetrieblicher Fachqualifikationen. Dies erfolgt anhand standardisierter formeller Qualifikationsnachweise. Das damit repräsentierte Vorhandensein bestimmter absolvierter Lernleistungen wird zur primären Einstellungsvoraussetzung.⁵⁵ Der Vergleich ausländischer Bildungsgänge mit entsprechenden deutschen Referenzberufen erfolgt auf Grundlage der vorab geleisteten Ausbildungsdauer und der hierbei vermittelten Inhalte. Jedoch gibt es zwischen den Ausbildungsordnungen in verschiedenen Ländern große Differenzen, weshalb sich die formalen Anerkennungsverfahren nicht problemlos gestalten, so dass die Übersetzungsstruktur häufig zum Hemmnis für einen erfolgreichen Arbeitsmarktzugang wird.

54 Goedicke (2006).

55 Lutz/Sengenberger (1974).

Entsprechend der gültigen Rechts- und Verwaltungsvorschriften erfordert die Ausübung reglementierter Berufe zwingend einen entsprechenden formellen Nachweis. Der Zugang zu diesen Arbeitsmarktsegmenten setzt demnach eine formale Anerkennung durch die entsprechenden Anerkennungsstellen zwingend voraus.

Um demgegenüber nicht-reglementierte Berufe in nichtselbstständiger Position ausüben zu dürfen, ist eine formale Anerkennung und das Durchlaufen eines Anerkennungsverfahrens keine zwingend notwendige, jedoch eine sehr hilfreiche Zugangsvoraussetzung.⁵⁶ Hier kann durch einen Nachweis von entsprechendem inkorporiertem kulturellem Kapital neben oder an Stelle des institutionalisierten kulturellen Kapitals ein Zugang erfolgen. Die Vergleichbarkeit ist ohne einen formellen Nachweis jedoch auch teils deutlich erschwert. Hieraus ergeben sich mögliche Vorteile von Bildungsinländern, bei denen sich eine Frage der Übertragung nicht stellt und somit ein Unsicherheitsfaktor entfällt.

Im Bereich der ärztlichen Berufe ermöglichen eine Berufserlaubnis sowie die Approbation den Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt. Hierbei beschränkt sich der Zugang im Fall einer Berufserlaubnis auf den innerbetrieblichen Arbeitsmarkt. Eine Approbation hingegen gestattet eine unbefristete Ausübung des jeweiligen Berufes ohne weitere Auflagen.

Im Folgenden werden der Stellenwert formeller Bildungsnachweise und anderer Qualifikationsmerkmale bei einer Auswahl von Bewerbern in dem unqualifizierten Arbeitsmarktsegment sowie auf berufsfachlichen Arbeitsmärkten und die Auswirkungen auf die Zugangschancen von Migranten und ausländischen Arbeitnehmern dargestellt.

5.1 Unspezifische Teilarbeitsmärkte

Bei der standardisierten Massenproduktion auf unspezifischen Teilarbeitsmärkten, häufig mit fordistischer, tayloristischer Produktionsweise, ergibt sich für Migranten und ausländische Arbeitnehmer in der Bundesrepublik im Vergleich zu beruflichen Teilarbeitsmärkten oder dem internem Arbeitsmarkt ein vergleichsweise leichter Zugang.⁵⁷ Die betrachteten Unternehmen unterscheiden sich dahingehend, ob und in welchem Maße der Zugang tatsächlich praktiziert wird. Für qualifizierte Migranten und ausländische Fachkräfte erscheint ein Einstieg im unqualifizierten Arbeitsmarktsegment jedoch bestenfalls für die Anfangszeit erstre-

56 Caritas (2010).

57 Münz/Seifert/Ulrich (1999).

benswert. Teils liegen körperlich schwere oder monotone Arbeitsanforderungen vor. Bandarbeit und der Einsatz in Schichtsystemen erweisen sich darüber hinaus als zusätzliche Belastung. Die Arbeitsbereiche sind zudem wenig prestigebeladen, bieten lediglich ein geringes Einkommen und wenig Aufstiegschancen.

Hierbei ist der Bildungsgrad für einen Einstieg nicht ausschlaggebend, auch werden durchaus Menschen mit höheren Qualifikationen für diese Tätigkeiten eingesetzt. Je nach Einsatzgebiet müssen entsprechende Anmeldungen und Bescheinigungen nachgewiesen werden, eine entsprechende körperliche Eignung vorhanden und entsprechende hygienische Voraussetzungen erfüllt sein. Formelle Qualifikationen sind hingegen für einen Zugang oder eine Ausübung nicht ausschlaggebend. Vielmehr setzen die Unternehmen vor allem niederschwellige Anforderungen wie Pünktlichkeit und Motivation sowie das Einhalten arbeitsvertraglicher Verpflichtungen voraus.⁵⁸ Die Arbeitnehmer werden für die Tätigkeit vorab in internen oder externen Lehrgängen kurz eingewiesen oder auch lediglich direkt am Arbeitsplatz eingeführt.

Eine erfolgreich abgeschlossene Schullaufbahn und Berufserfahrung wird, auch wenn diese in anderen Arbeitsbereichen erfolgt, als Indiz für eine grundsätzliche Eignung betrachtet. Allgemein wird auch Sprachkenntnissen eher eine geringere Bedeutung beigemessen. Grundlegende Sprachkenntnisse spielen nur insofern eine Rolle, als dass die Hygienevorschriften und Arbeitssicherheitsvorschriften verstanden und befolgt werden müssen. Eine Sprachförderung wird in diesem Arbeitssegment demnach nicht umgesetzt oder ist auch nicht gewünscht.

Bei Tönnies sind in der Produktion circa 1.000 ausländische Staatsbürger aus europäischen Ländern beschäftigt.

„Bei uns ist auch das noch aus DDR-Zeiten. Wir haben auch sehr viele, was heißt sehr viele, aber eine nicht geringe Zahl an Personen beschäftigt, die sind damals in diesem Austauschprogramm, was die DDR dort hatte mit Asiaten. Sind noch viele hier oder afrikanische Bürger sind hierher gekommen und leben noch hier. Haben eine unbefristete Arbeitserlaubnis. Die sind bei uns hier im Betrieb tätig. Und die sind schon Mitarbeiter seit

1990. Also da machen wir auch von der Hautfarbe her oder sowas überhaupt keinen Unterschied an der Stelle. (...) Entscheidend ist, die Person hat erst einmal die Schule abgeschlossen, eine Berufsausbildung erfolgreich abgeschlossen und hat dann angefangen, zu arbeiten irgendwo. Und ist nicht jahrelang zu Hause geblieben als Sozialhilfeempfänger. So. Das ist ganz einfach. Also die Motivation zur Arbeit spielt eine entscheidende Rolle. Aber jemand, der bisher gearbeitet hat und

58 Struck (2008), Picot/Reichwald/Wigand (2001).

aus irgendwelchen Gründen hat das dort mit dem Betrieb nicht mehr geklappt, gibt es ja auch, Insolvenzen und so weiter, und der sucht ein neues Beschäftigungsfeld und dann kommt er halt auf uns. Und der hat was ganz anderes gelernt, er ist aber von vornherein erstmal da. Ich gehe jeden Tag auf Arbeit. Und halte meine arbeitsvertraglichen Verpflichtungen erst einmal ein. Ja. Und das ist schon wahnsinnig viel. Das ist schon Qualifikation. Ja. Und mangelnde Qualifikation ist, wirklich keine Schule abgeschlossen zu haben, keine Berufsausbildung. Und da gibt es halt genug.“ (Tönnies 128–134, 490–512)

Ausländische Fachkräfte stellen insofern eine besondere Zielgruppe für das Unternehmen dar, als dass sich dort überhaupt noch Bewerber finden. Dies lässt sich nicht zuletzt darauf zurückführen, dass sich alternative Versuche, das Segment der unqualifizierten Arbeitnehmer über aufwändige Einarbeitungsprogramme von Arbeitslosen zu füllen, die zum Teil mit viel Aufwand initiiert mehrfach umgesetzt wurden, nicht zu relevanten Erfolgen führten. An die Sprachbeherrschung werden in diesem Arbeitssegment lediglich Mindestanforderungen formuliert.

Migranten und ausländische Fachkräfte erfüllen in diesem Unternehmen eine strukturelle Ausgleichsfunktion in Tätigkeitsbereichen, die für einheimische Arbeitnehmer wenig attraktiv sind. Auch längere Beschäftigungsverhältnisse der ausländischen Arbeitnehmer, vorwiegend über Werkvertragspartner, gestalten sich prekär. Ein fester Einstieg in die Kernbelegschaft des Unternehmens, der bei regional rekrutierten Bewerbern präferiert wird, erfolgt bei den ausländischen Fachkräften nicht.

„Also die die Ausländer, die bei uns tätig sind, sind im Regelfall über Werkverträge hier tätig. Also die sind nicht bei uns selber angestellt, sondern wir schließen mit den Werkunternehmern Verträge ab, wo die sich ein Band mieten und dort bestimmte Zerlegertätigkeiten mit uns vereinbaren, die sie dann auch selbstständig ableisten und der Einsatz des Personals dort obliegt dem Werkunternehmer selber. Der Werkunternehmer rekrutiert die Mitarbeiter selbstständig. Auf die Beschäftigten haben wir keinen Einfluss. Und wir haben festgestellt in den letzten Jahren, dass unsere eigene Mitarbeiterzahl sogar gesunken ist und wir viel mehr an Werkunternehmer, über Werkunternehmer erledigen lassen mussten. Also wir haben in den letzten Jahren eine Kapazitätssteigerung hingelegt. Gerade im Zerlegebereich. Sind auch für die Zukunft dort ausgerichtet, weiter die Kapazität zu steigern. Und dafür brauchen wir natürlich das Personal.“ (Tönnies 208–230)

Nicht in allen Unternehmen werden in den unspezifischen Teilarbeitsmärkten Einstellungen ausländischer Arbeitnehmer praktiziert. Auch die Süßwarenmanufaktur hat sich mit der Thematik bereits befasst und sich mit anderen Unternehmen über entsprechende Erfahrungen ausgetauscht. Eine Umsetzung für das eigene Unternehmen kann sich der Geschäftsführer jedoch nur schwer vorstellen. Auch wenn bereits vereinzelt Menschen mit Migrationshintergrund in dem Unternehmen tätig

sind, wird generell eine geringe Öffnungsbereitschaft gezeigt, die nicht zuletzt durch latente Vorurteile gestützt wird. Jedoch ist die Bereitschaft, sich in diesem Bereich zu öffnen, bei der Süßwarenmanufaktur noch größer als im Hinblick auf eine potenzielle Öffnung in Arbeitssegmenten mit höheren Qualifikationsanforderungen.

„Also uns ist das egal, ob das jemand ist, der Deutscher ist oder zugewandert ist, so aber deutsch muss man schon sprechen können. Ja, wir würden jetzt nicht spanisch oder irgendwas reden wollen, oder vietnamesisch. (...) Ich hab da keine Probleme, wo der Mensch her kommt, sondern er muss diese Arbeit, die er macht, wo man die Arbeitskraft braucht, muss er ausüben können. Ja, und wir haben bei uns eine ganze Menge Arbeitsplätze, die ein recht niedriges Niveau haben.“ (Süßwarenmanufaktur 33–36, 196–212)

5.2 (Berufs-)fachliche Teilarbeitsmärkte mit hohen Qualifikationsanforderungen

Arbeitsplätze mit Hochschulanforderungen finden sich, bis auf die Ausnahme des kleinen Damenmoden- Geschäftes, in allen befragten Unternehmen. Internationale Anforderungen in den Ausbildungen und internationale Fachtermini begünstigen tendenziell einen Zugang für ausländische Fachkräfte. Daneben verfügt auch die einheimische Belegschaft in diesem Segment über eine höhere Bildung, eher über Fremdsprachenkenntnisse und eigene Auslandserfahrung, was eine Offenheit gegenüber Differenzen begünstigt. Der Zugang für ausländische Fachkräfte ist auch in diesen Arbeitssegmenten bislang nicht in allen Unternehmen stabil. Bei den derzeitigen Zugangschancen für Migranten und ausländischen Fachkräften finden sich zwischen den betrachteten Unternehmen große Differenzen.

Im Saale Reha-Klinikum Bad Kösen wird im Hinblick auf die Besetzung der Arztstellen fast ausschließlich auf ausländisches Personal zurückgegriffen. Grund für diese Strategie ist eine hohe Fluktuation, die durch strukturelle Besonderheiten der Einrichtung verursacht wird sowie eine allgemeinen Knappheit in diesem Arbeitssegment, besonders in Reha-Kliniken. Ausländische Ärzte stellen mittlerweile die überwiegende Mehrheit in der Saale Reha-Klinik dar. So sind derzeit in der Reha-Klinik II von insgesamt elf Stationsärzten zehn aus verschiedenen Ländern zugewandert. Der gezielte Rückgriff auf Bildungsausländer hat sich in diesem Segment bereits gut etablieren können. Die Klinik nimmt dabei auch in Kauf, dass sie im ersten halben Jahr der insgesamt temporären Beschäftigung die ausländischen Ärzte noch nicht voll einsetzen kann. Neben einer hohen Bedeutung formeller Abschlüsse als zentrale Zugangsvoraussetzung wird auf entsprechende soziale und

kommunikative Kompetenzen Wert gelegt, die besonders den Patientenumgang betreffen. Der Erfahrung nach ist der Bedarf besonders im Bereich der Sprachförderung gegeben, da das für die Einstellung erwartete formelle Sprachniveau (B2) noch keineswegs sicherstellt, dass die für den Einsatz erforderlichen Deutschkenntnisse tatsächlich vorliegen.

„Die Voraussetzung, dass der Arzt als Mediziner hier zugelassen wird, die Berufserlaubnis bekommt, ist B2. Das ist einfach so eine pauschale Festlegung. Weil B2 ist nicht B2. Wir haben Riesenunterschiede bei den Ärzten. Ich hab jetzt eine Ärztin, die hat den B2-Abschluss, die kann ich nicht einsetzen. Die haben wir jetzt erst noch mal zum Sprachkurs geschickt. Damit die den Patienten versteht, wenn die mit dem redet.“ (Saale Reha-Klinik 259–264)

Auch bei LaFarge gibt es stabile Zugänge in Segmenten mit internationalen Anforderungen. Hier werden derzeit jedoch vor allem Bildungsinländer oder über konzerninterne Mobilitätsprogramme vermittelte Mitarbeiter eingestellt. Die hochqualifizierten ausländischen Arbeitnehmer sind dabei in der Minderzahl. Bei MIBRAG, speziell bei einem Tochterunternehmen, werden im Bereich des International Consulting dementsprechend eine Reihe von ausländischen Arbeitnehmern beschäftigt. In der Regel haben die entsprechenden Mitarbeiter jedoch, ähnlich wie bei LaFarge, in Deutschland oder in den Vereinigten Staaten studiert.

Bei den anderen befragten Unternehmen finden sich in den oberen Arbeitsmarktsegmenten hingegen bislang keine Zugänge von ausländischen Fachkräften.

5.3 (Berufs-)fachliche Teilarbeitsmärkte mit mittleren Qualifikationsanforderungen

Berufsfachliche Teilarbeitsmärkte mit mittleren Qualifikationsanforderungen umfassen sämtliche Facharbeiterberufe in der Produktion, Gesundheits- oder Dienstleistungsbereichen, die in der Regel eine vorab absolvierte vollzeitschulische oder berufliche Ausbildung voraussetzen. Allgemein stellen die Berufe mit mittleren Qualifikationsanforderungen das größte Arbeitsmarktsegment dar, was demnach auch in allen untersuchten Betrieben aufscheint.

Migranten finden sich in diesem Arbeitsmarktsegment bei den befragten Unternehmen nur vereinzelt. Auch sind diese überwiegend Bildungsinländer, die regional über den Weg der Ausbildung angestellt wurden. Praktische Erfahrungen mit Anerkennungsverfahren ausländischer Abschlüsse und der Einstellung von Bewerbern aus dem Ausland liegen bei den befragten Unternehmen in diesem Arbeitsmarktsegment bislang noch nicht vor.

Allgemein stellen ausländische Fachkräfte im Bereich der mittleren Qualifikationen derzeit keine besondere Zielgruppe für die Unternehmen dar. Die Unternehmen zeigen eine eher abwartende Haltung, wobei sie einem Zugang für Fachkräfte mit entsprechenden Qualifikationen durchaus offen stehen. Auch bei vorhandenem Interesse an der Thematik der Auslandsrekrutierung werden bislang kaum konkrete Strategien umgesetzt. Noch stärker als bei den Großunternehmen zeigt sich bei den KMU im Hinblick auf die Zugänge im mittleren Arbeitsmarktsegment, dass ausländische Fachkräfte bislang keine explizite Rolle spielen. Hier steht weiterhin eine ausschließlich regionale Rekrutierung im Vordergrund, auch wenn sich dabei stellenweise Besetzungsschwierigkeiten abzeichnen.

Bei dem Damenmoden-Geschäft wäre ein Einstieg ohne Vorliegen formeller Qualifikationsnachweise bei entsprechender Passung zum Unternehmen auch für Menschen mit Migrationshintergrund denkbar. So lag der Einstellung der Mitarbeiterin mit Migrationshintergrund die Überlegung zugrunde, dass sie sich entsprechende Qualifikationen, die sonst im Rahmen einer Ausbildung vermittelt werden, durch Beobachtung und Imitation der eingestellten Fachkräfte und aktive Mitarbeit im Unternehmen erwirbt. Für die Ausübung der Tätigkeit sind vielmehr die persönliche Eignung und kommunikative Kompetenzen ausschlaggebend. Auch eine entsprechend passende äußere Erscheinung und ein entsprechendes Auftreten gehören zu den Anforderungen an die Angestellten. Hier werden kommunikative Kompetenzen vorausgesetzt, die einen entsprechenden Umgang mit der Kundschaft ermöglichen. Die Überlegung erweist sich in der Umsetzung jedoch als problematisch, da die eingestellte Person sich einen aktiven Umgang mit Kunden auf Grund empfundener eigener Sprachschwierigkeiten nicht zutraut. Im Prinzip wäre ohne Vorliegen dieser Hürde ein Zugang durchaus vorstellbar und auch erwünscht.

Mangelnde kommunikative Kompetenzen und Kenntnisse der deutschen Sprache werden auch von der Saale Reha-Klinik als mögliche Schwierigkeiten bei einem Einsatz im Pflegebereich gesehen. Im Hinblick auf das Pflegepersonal sieht die Personalverantwortliche in Bezug auf eine mögliche Akzeptanz bei Sprachmängeln seitens der Patienten eine erhöhte Schwierigkeit. Darüber hinaus wird im Bereich der mittleren Qualifikationsebene eine lokale Rekrutierung, gestützt durch entsprechende Kooperation mit regionalen Bildungsträgern, derzeit weitgehend erfolgreich umgesetzt. Hier gibt es bislang wenig Bedarf aktiver Rekrutierungsbemühungen. Prinzipiell steht einem Zugang für ausländisches Personal mit entsprechenden fachlichen und sprachlichen Kenntnissen und bei Vorliegen entsprechender formeller Nachweise nicht viel entgegen.

Wie auch in der Saale Reha-Klinik sind qualifizierte ausländische Fachkräfte, die sich auf Eigeninitiative bei MIBRAG bewerben, im Unternehmen erwünscht.

Neben formalen Qualifikationsnachweisen der Bewerber stellen die Unternehmen weitere Anforderungen an die Passung zum Unternehmen. Aus diesem Grund wird sich über die Bewerber in persönlichen Auswahlgesprächen ein Vorab Eindruck verschafft. Sehr häufig führen bestehende Unternehmenskontakte, durch Praktika und die Kooperation bei Qualifikationsarbeiten, zu anschließenden Einstellungen. Ähnlich wie in der Saale Reha-Klinik und bei MIBRAG funktionieren die langjährig aufgebauten und etablierten regionalen und teils überregionalen Rekrutierungswege. Auch hier besteht aktuell kein dringender Bedarf in den Segmenten mit mittleren Qualifikationsanforderungen auf ausländische Fachkräfte zurückzugreifen. Auf Grund des absehbaren Fachkräftebedarfes, der durch eine Nachwuchsausbildung nur partiell abgedeckt wird, zeigt sich ein Ausweg in der Beschäftigung von ausländischen Fachkräften.

Ebenfalls wie bei der Saale Reha-Klinik wird auch bei MIBRAG die zentrale Bedeutung ausreichender Sprachkenntnisse für einen Zugang hervorgehoben. Auch bei LaFarge wird hierin eine zentrale Hürde gesehen. Hierbei teilen die Großunternehmen LaFarge, das Saale Reha-Klinikum Bad Kösen und MIBRAG ebenfalls den Standpunkt, dass ein Vorhandensein eines entsprechenden Sprachniveaus zwar für einen Zugang notwendig ist, sich anfängliche Defizite durch entsprechende Maßnahmen der Sprachförderung ausgleichen lassen.

LaFarge äußert für die nahe Zukunft ein großes Interesse an einer Einbindung ausländischer Fachkräfte auch in dem (berufs-)fachlichen Segment mit mittleren Qualifikationsanforderungen. Besonders interessant ist für das Unternehmen an dieser Stelle Spanien, da bereits einige Initiativbewerbungen das Unternehmen erreichten und private Personalvermittler an das Unternehmen herantraten, ohne dass es diesbezüglich aktiv werden musste. Um die Personalrekrutierung in Spanien voranzutreiben, wurde vom Unternehmen eine neue Stelle eingerichtet, die diese Thematik für alle Standorte in der BRD verstärkt angeht. Bislang verhindern mangelnde Spanischkenntnisse und die fehlende Erfahrung auf dem spanischen Arbeitsmarkt seitens der Personalverantwortlichen im Unternehmen eine entsprechende Rekrutierungspraxis.

Bei der Süßwarenmanufaktur wurde über einen möglichen Einsatz von ausländischen Fachkräften in diesen Bereichen generell noch nicht bewusst nachgedacht. Der Unternehmer hält einen Einsatz im Vertrieb oder auch in der Produktentwicklung, wo gute Sprachkenntnisse sowie eine entsprechende Berufserfahrung erforderlich sind, jedoch prinzipiell eher für schwierig. Während langjährigen Angestellten auch ohne entsprechend vorliegenden formellen Qualifikationen eine hohe Verantwortung übertragen wird, bleiben die betriebsinternen Aufstiegschancen Neueinsteigern verschlossen. Der Vergleich der fachlichen Qualifikationen wird

bei Tönnies in der Theorie als weitgehend unproblematisch gesehen. Jedoch ist eine Einstellungspraxis ausländischer Fachkräfte in diesem Arbeitsmarktsegment noch nicht Realität.

5.4 Unterschiedliche Zugangs- und Erfolgchancen für Migranten und ausländische Fachkräfte

Die breite Streuung der Arbeitgeberinterviews im Burgenlandkreis gewährt einen guten Überblick in die Hauptschwerpunkte der Arbeitsmärkte für Migranten im privaten Sektor. Es zeigt sich, dass sich in den oberen und unteren Arbeitsmarktsegmenten feste Zugänge für ausländische Fachkräfte etablieren konnten, wenn auch weitaus nicht bei allen untersuchten Unternehmen. Der Rückgriff auf die ausländischen Fachkräfte lässt sich bei allen betrachteten Unternehmen auf einen aktuellen Bedarf an Arbeitskräften zurückführen, der regional nicht abgedeckt werden kann. Ob eine Einbindung von Migranten oder ausländischen Fachkräften erfolgt, kann sich nach den zu besetzenden Arbeitsbereichen innerhalb eines Unternehmens unterscheiden. So bindet die Saale Reha-Klinik Personal aus dem oberen, nicht jedoch aus dem mittleren Arbeitssegment ein. Ausländische Fachkräfte können sich durch spezifische Sprachkenntnisse, interkulturelle Kompetenzen und Netzwerke sowie Zugänge zu internationalen Märkten den Arbeitsmarktzugang erleichtern. In diesem Zusammenhang werden sie vor allem für den Einsatz in auslandsorientierten Bereichen international agierender Unternehmen interessant, was sich bei LaFarge sowie MIBRAG zeigt.⁵⁹

Hier beschränkt sich der Einsatz ausländischer Fachkräfte auf diese spezialisierten Bereiche mit hohen und internationalen Qualifikationsanforderungen. Bei Tönnies konnten sich die Zugänge wiederum überwiegend in dem unteren, auf Werksdienstleister ausgelagerten Arbeitsmarktsegment etablieren.

Auf unspezifischen Teilarbeitsmärkten gelten allgemein nur niedrige Zugangsvoraussetzungen. Die geringen Qualifikationsanforderungen ermöglichen einen Arbeitsmarkteinstieg von Migranten und Neuzuwanderern auch bei niedriger Kapitalausstattung. Dies erfolgt jedoch ausschließlich in wenig attraktiven Arbeitsmarktsegmenten mit entsprechend geringem Entlohnungsniveau.

Der qualifikationsadäquate Arbeitsmarktzugang in (berufs-)fachliche Teilarbeitsmärkte ist für qualifizierte Bildungsausländer stark an den Aspekt einer formellen Anerkennung der im Ausland erworbenen Qualifikationen gekoppelt. Dies

59 Krell (2011).

zeigt sich am Beispiel der Saale Reha-Klinik, die auf ausländische Ärzte angewiesen ist und wo diese über einen längeren Zeitraum hinweg erfolgreich angeworben und eingebunden werden. Der Zugang zum Arztberuf ist in der BRD strikt reglementiert. Die formelle Anerkennung der im Ausland erworbenen Qualifikationen erweist sich demnach als notwendige Voraussetzung. Die Zugänge ausländischer Fachkräfte zum dominanten mittleren Segment des Arbeitsmarktes im Burgenlandkreis sind dagegen aus diversen Gründen zurzeit noch nicht stabil.

Auf der Seite der angebotsorientierten Faktoren werden für ausländische Fachkräfte neben formellen Abschlüssen und erforderlichen Sprachkenntnissen allgemein auch notwendige Kenntnisse regionaler Arbeitsmarktstrukturen und entsprechender Arbeitsplatzanforderungen (Sicherheits- oder Hygienebestimmungen) relevant. Stark formalisierte und länderspezifisch institutionalisierte Zugangsbedingungen wie im Fall von (dualen) Ausbildungsberufen oder durch hohe sprachliche Anforderungen erschweren eine Einbindung ausländischer Fachkräfte.

In allen betrachteten betrieblichen Arbeitsmarktsegmenten werden auf Grund der beruflichen Anforderungen einschlägige Deutschkenntnisse vorausgesetzt, über welche die Bewerber bereits verfügen müssen. Die sprachlichen Anforderungen können sich auch innerhalb eines Unternehmens unterscheiden, wenn es sich um den Einsatz in Arbeitsbereichen mit unterschiedlichen Qualifikationsanforderungen handelt. Hierbei werden von den Unternehmen im Hinblick auf die niedrigeren und internen Arbeitsbereiche wesentlich geringere Anforderungen formuliert als für nach außen wirkende und eher höher angesiedelte Tätigkeitsbereiche. Bei Vorliegen strenger Sicherheitsbedingungen wie auch in dienstleistungsorientierten

Tätigkeiten, die Kundenkontakt, Verhandlungssicherheit oder Teamarbeit erfordern, werden neben einer perfekten Beherrschung der deutschen Umgangssprache auch die Kenntnisse der berufsspezifischen Fachsprache vorausgesetzt.

Allgemein haben Migranten und ausländische Fachkräfte Nachteile in Segmenten, die eine langfristige Kooperation voraussetzen. Daneben wird von den Unternehmen eine Beschäftigung ausländischer Fachkräfte in Tätigkeitsfeldern mit (ausschließlich oder mehrheitlich deutscher) Außenwahrnehmung problematischer gesehen als für einen internen Einsatz. Hier finden sich Projektionen eigener Vorurteile, vermischt mit Anpassungsbestrebungen gegenüber einer latent (oder potenziell) mit Ressentiments belegten Umwelt. Hier wird befürchtet, Migranten und ausländische Fachkräfte könnten hierbei nicht mit einer entsprechenden Performance und dem notwendigen Wissen überzeugen, auch da ihnen die Berufserfahrung in der BRD fehlt. Ein weiter wichtiger Referenzpunkt ist hierbei die vermutete

negative Wahrnehmung durch die Verhandlungspartner und Kunden oder auch befürchtete Schwierigkeiten innerhalb der eigenen Belegschaft.

Eher günstige Zugangschancen ergeben sich für Migranten und ausländische Fachkräfte in Arbeitsmarktsegmenten mit mehrsprachigen und internationalen Arbeitsanforderungen sowie in Segmenten, in denen eine fordistisch-tayloristische Arbeitsorganisation die Anforderungen an eine sprachliche Koordination reduziert.

Nachdem Suchstrategien und Qualifikationsanforderungen dargestellt wurden, richtet sich nun der Fokus auf die Bereitschaft der Betriebe zur Einstellung.

6. Heterogenität als Chance und Herausforderung für Unternehmen

Unternehmen als herrschafts- und interessenpluralistische Organisationen vollführen eine Gratwanderung zwischen Heterogenität und Konformität: So erfordert es auf der einen Seite die Unterschiedlichkeit von Beschäftigten zu berücksichtigen wie auch zu akzeptieren. Hingegen müssen Unternehmen auf der anderen Seite Leistung und soziale Konformität gewährleisten. Die Grenzziehung ist dabei ein zentrales Funktionsprinzip vergemeinschaftender Personalpolitik, die zur Bildung benachteiligter und privilegierter Gruppen führt und die gegenüber einer betrieblich relevanten Öffentlichkeit legitimiert werden muss.⁶⁰ Welchen Merkmalen die Unternehmen besondere Aufmerksamkeit schenken, ist von verschiedenen Faktoren abhängig und kann kontextabhängig variieren.

Ob eine heterogene Belegschaft per se oder lediglich bestimmte Beschäftigtenmerkmale wie beispielsweise eine ausländische Herkunft als bedrohlich oder gewinnbringend betrachtet werden, hängt nicht zuletzt von spezifischen Präferenzen der Unternehmensleitung ab.

Diversity bezeichnet zunächst die Verschiedenheit von Menschen im Sinne sozialer und kultureller Differenzen. Als Kennzeichen des Personals kann sich Diversity auf unterschiedliche Heterogenitätsdimensionen beziehen:

- Zu der internen Kerndimension gehören Charakteristika wie Alter, Ethnizität und Geschlecht.
- Die externe Dimension umfasst sämtliche Merkmale, die sich auf die Person selbst sowie ihr engeres soziales Umfeld beziehen. Diese sind erworben und mehr oder minder veränderbar. Hierunter sind beispielsweise entsprechende Qualifikationen und Berufserfahrung aber auch der Familienstand oder die Anzahl vorhandener Kinder gefasst.
- Die unternehmensspezifische Dimension erfasst sämtliche Eigenschaften, die sich aus dem Unternehmenskontext ergeben und mit diesem eng in Verbindung stehen. Dazu zählen unter anderem der Einsatz in verschiedenen Arbeitsseg-

60 Imdorf (2010).

menten, Funktionen oder Verantwortungsbereichen, die Dauer der Betriebszugehörigkeit oder auch die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft.

Abbildung 4:
Diversity-Dimensionen⁶¹



61 Nach Leicht-Scholten (2009).

Auch bei gleichen Merkmalskombinationen können Individuen unterschiedlich ausgeprägte Teil-Identitäten aufweisen. Daneben zeichnen sich alle Mitarbeiter eines Unternehmens durch Mehrfachzugehörigkeit zu verschiedenen Kategorien aus, die sich wiederum wechselseitig beeinflussen und überlappen können. Unternehmen können über die Ausgestaltung entsprechender Bedingungen eine heterogene Belegschaft fördern oder auch den Zugang für bestimmte Personengruppen, so auch im Hinblick auf eine mögliche Einbindung ausländischer Fachkräfte, verhindern oder erschweren.⁶² Mit Inkrafttreten des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) am 18. August 2006 sind inzwischen Kernbereiche der sozialstrukturellen Integration von kultureller Vielfalt in Organisationen gesetzlich geregelt. Die Antidiskriminierungsgesetzgebung erfordert von den Unternehmen ein Mindestmaß an Beachtung von Heterogenität. Jedoch befolgen viele private Organisationen, die rechtliche geregelten Gleichstellungsnormen nur widerwillig oder teils unzureichend. Hierbei zeigen sich in den Unternehmen Differenzen in Bezug auf die Offenheit gegenüber einer Einbindung (kulturell) heterogener Außenseiter. Idealtypisch lassen sich Organisationsstrukturen anhand ihres spezifischen Blickwinkels auf kulturelle Vielfalt und der hieraus resultierenden Handlungspraxis, in monokulturelle und plurale Organisationen unterteilen.⁶³

Eher homogene Belegschaftsstrukturen sind besonders in den KMU häufig vertreten. Hierbei zeigt sich: Je kleiner die Unternehmen sind, desto eher hegen sie Erwartungen an eine assimilative Integration. Die kulturelle Homogenität als Norm bewirkt eine Bevorzugung von „Gleichen“, die Kriterien „ausländische Herkunft“ oder „im Ausland erworbene Qualifikationen“ tragen bei einer solchen Voraussetzung maßgeblich zum Ausschluss bzw. einer schlechten Platzierung bei. Kulturelle und besonders ethnische Vielfalt stellen aus dieser Perspektive eine Bedrohung für das effektive Funktionieren der Unternehmensabläufe dar. Kulturelle Vielfalt ist demnach nicht gewünscht und wird teils nicht einmal toleriert. Auch wenn vereinzelt Migranten oder ausländische Fachkräfte einen Zugang zu monokulturellen Organisationen finden, unterliegen sie einem starken Assimilationsdruck. Verbindungen von kultureller Vielfalt und den Arbeitsprozessen in der Organisation werden nicht angestrebt.

Allgemein fällt es monokulturell ausgerichteten Unternehmen schwerer, sich neuen Denkweisen wie Handlungspraktiken und neuen Mitarbeitergruppen zu öffnen.⁶⁴ Bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Berücksichtigung heterogener Le-

62 Nohl et al. (2006), Dietz (2002).

63 Krell (2011).

64 Aretz/Hansen (2002).

benslagen steht vor allem, wenn nicht sogar ausschließlich, eine Vermeidung offener Diskriminierungsformen im Vordergrund. Der defizitorientierte Blick auf die marginalisierten Personengruppen wird aufrechterhalten. Homogene Unternehmensstrukturen können unter sich verändernden Umweltbedingungen angesichts der Europäisierung und Internationalisierung zum Wettbewerbsnachteil werden.

Ein Mangel an Heterogenität wird beispielsweise dann zum Problem werden, wenn dies gegen formelle Vorgaben verstößt, allgemeinen Gleichstellungsvorgaben entgegensteht oder die Erfüllung der Arbeitsanforderungen erschwert. Besonders häufig wurde von den befragten Unternehmen im Zusammenhang mit Heterogenität der Bedarf einer geschlechtsdifferenzierten Belegschaft genannt. So bei MIBRAG und in der Saale Reha-Klinik. Eine Ursache dieser Problematik kann in geschlechtsspezifischen Berufswahlpräferenzen gesehen werden. So wird in der Saale Reha-Klinik ein Einsatz männlicher Mitarbeiter im Erzieherbereich erforderlich. Andersherum würde MIBRAG gerne den Frauenanteil in einem eher männerdominierten Arbeitssegment erhöhen.

In dem Maße, in dem Organisationen vielfältiger werden, wirkt sich eine mangelnde Berücksichtigung von Diversity zunehmend problematisch auf den Unternehmenserfolg aus. Ohne ein umfassendes und konzeptionell verankertes Konzept führt Diversity innerhalb der Belegschaft kaum zu gewünschten Erfolgen. Heterogene Belegschaften können sich sogar, sofern keine entsprechende Strategie vorliegt, ins Gegenteil wenden und sich nachteilig auf die Arbeitsprozesse auswirken, da durch Missverständnisse Störungen und Konflikte wahrscheinlicher werden.

Eine Vielfalt an Kompetenzen kann umso eher zu gewünschten Wirkungen führen, je bewusster das Unternehmen einen entsprechenden Umgang mit ihnen gestaltet. Je positiver Einschätzungen zu ausländischen Arbeitnehmern ausfallen und umso unschärfer die Abgrenzung erfolgt, desto höher wird die Wahrscheinlichkeit einer konfliktfreien Integration.⁶⁵

Der Zielsetzung des Diversity-Managements ist die Förderung einer systematischen und zielorientierten Einbringung spezifischer Kompetenzen und Erfahrungen der heterogenen Mitarbeiter für die Unternehmen. Eine praktizierte und symbolische Anerkennung entspricht dem Leitbild pluraler Organisationen. Hierbei wird in einer idealistischen Integrationsperspektive eine möglichst umfangreiche positive Würdigung und Einbindung von Vielfalt angestrebt. Die heterogenen Qualifikationen, Erfahrungen, Einstellungen und mitunter die verschiedenen Sets an kulturellen Kapitalien werden als wertvolle Ressourcen anerkannt. Es werden entsprechende Bedingungen geschaffen, damit diese möglichst wir-

65 Beck-Gernsheim (2004).

kungsvoll zum Einsatz kommen können. Diversity-Management umfasst neben expliziten Strategien im weiteren Sinne sämtliche Maßnahmen, welche individuelle Differenzen der Beschäftigten im Sinne einer positiven Wertschätzung hervorheben, eine Einbindung heterogener Belegschaften fördern und eine innerbetriebliche Integration innerhalb der Belegschaft begünstigen.⁶⁶

In der Praxis stellt Diversity-Management einen umfassenden Prozess dar, der mit Herausforderungen und dem Einsatz zeitlicher und finanzieller Ressourcen seitens der Unternehmen verbunden ist. Hierbei treten bisweilen Herausforderungen auf, die Aufklärungs- bzw. Überzeugungsarbeit bei der Belegschaft und einen ganzheitlichen organisationalen Lern- und Veränderungsprozess notwendig machen.⁶⁷

Das folgende Kapitel soll vor diesem Hintergrund klären, inwieweit die befragten Unternehmen im Burgenlandkreis auf eine wachsende Vielfalt in der Gesellschaft und auf dem Arbeitsmarkt eingestellt sind und wie sich der innerbetriebliche Umgang mit Heterogenität gestaltet.

6.1 Umgang mit diversifizierten Belegschaften

Die Auswertungen zeigen, dass die Großunternehmen im Burgenlandkreis die Thematik Diversity zunehmend aktiv angehen. Eher heterogene oder diverse Belegschaftsstrukturen finden sich im Burgenlandkreis insbesondere bei den großen und international agierenden Unternehmen. In den KMU dagegen liegen überwiegend eher homogene Belegschaftsstrukturen vor. In der Praxis ist die Mehrheit der Unternehmen vom Ideal pluraler Organisationen noch weit entfernt.⁶⁸ Im Hinblick auf die explizite Förderung der Einbindung ausländische Mitarbeiter stimmen mehr Unternehmen der Notwendigkeit entsprechender Maßnahmen zu, als sich tatsächlich entsprechende Unternehmenspraktiken vorfinden. Der Umsetzung eines Diversity-Managements in privatwirtschaftlichen Unternehmen liegen überwiegend wirtschaftliche Motive zu Grunde. Die ökonomischen Vorteile, die sich die befragten Unternehmen von einer Einbindung ausländischer Fachkräfte versprechen, führen zu einer (partiellen) Akzeptanz spezifischer Differenzen. Hierbei wird davon ausgegangen, dass sich eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft und die Umsetzung von Diversity-Maßnahmen förderlich auf das Unternehmensimage oder die Leistungs- und Innovationsfähigkeit auswirken. Im Zuge einer Erschließung neuer Personalressourcen bekommen auch bisher ausgeschlossene

66 Aretz/Hansen (2002).

67 Ely/Thomas (2001).

68 Fischer (2005).

Gruppen einen partiellen Zugang zu bestimmten Arbeitssegmenten.⁶⁹ Allgemein stellen Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch flexible Arbeitszeitmodelle den Großteil der umgesetzten Unternehmensaktivitäten im Bereich Diversity im Burgenlandkreis dar. Die Unternehmen konzentrieren sich auf eine Erhöhung der Erwerbstätigkeit von Frauen und Älteren sowie die Einbindung lernschwacher Schüler.

Entsprechende Strategien, die die Gestaltung des Arbeitsplatzes betreffen, finden eher Anwendung in postfordistischen Arbeitsmarktsegmenten mit höheren Qualifikationsanforderungen als in fordistischen, tayloristischen Segmenten, wo lediglich gesetzliche Mindestvorgaben als Richtlinie dienen.

Neben unternehmerischen Interessen begünstigen formelle Vorgaben und gesetzliche Regelungen eine Umsetzung von Diversity-Maßnahmen. Das Vorhandensein von expliziten Diversitystrategien im Unternehmen ist für eine praktizierte Umsetzung entsprechender Maßnahmen eine förderliche, jedoch keine zwingend notwendige Voraussetzung. Ebenso müssen aktuelle Konfliktpotenziale oder das Vorhandensein einer diversifizierten Belegschaft für die aktive Bearbeitung der Diversity-Thematik nicht vorliegen. Präventive Maßnahmen der Unternehmen begünstigen eine in Zukunft denkbare Einbindung ausländischer Fachkräfte.

Lediglich bei LaFarge findet sich unter den untersuchten Unternehmen eine explizite Diversitystrategie, die von der Konzernleitung in Paris vorgegeben wird. Bei MIBRAG und der Saale Reha-Klinik liegen Kenntnisse über mögliche umsetzbare Maßnahmen und entsprechende Bedarfe der Mitarbeiter vor, aber keine explizite Diversity-Strategie.

Neben entsprechenden formalen Leitlinien öffnet eine potenzialorientierte Einstellung der Unternehmensleitung Zugänge zu Diversity-Maßnahmen und neuen Zielgruppen bei der Personalrekrutierung. MIBRAG und die Saaleklinik zeigen sich sensibel gegenüber kulturellen und migrationsbedingten Bedarfen und setzen auch ohne das Vorhandensein expliziter Diversitystrategien zahlreiche Maßnahmen im Sinne des Diversity-Managements um. Hier werden, nicht zuletzt durch das Vorhandensein einer betrieblichen Interessensvertretung, entsprechende Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf getroffen. Migranten und ausländische Fachkräfte sind hierbei keine gesonderte Zielgruppe, dennoch profitieren auch sie durch die Schaffung entsprechend attraktiver Arbeitsbedingungen.

Auf die Frage nach Diversity-Management betont MIBRAG, dass jeder Mitarbeiter gezielt Unterstützung bekommt, wobei versucht wird kulturelle und religiöse Bedarfe der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Der Vereinbarkeit von Familie und Be-

69 Ely/Thomas (2001).

ruf wird eine besondere Bedeutung beigemessen. In diesem Zusammenhang werden Arbeitszeitkonten benannt.

„Die bei uns arbeiten, bekommen natürlich gezielte Unterstützung. Da gibt's überhaupt keine Frage. Wenn auch mal Punkte anstehen, die, ich sag mal, familiär bedingt sind. Da gibt's ja auch bestimmte Einzelfragen, mal mit einer Freistellung für bestimmte Dinge, die mit der Familie in Zusammenhang stehen. Bei uns arbeiten zwar wenige mit Migrationshintergrund, aber bei denen ist ein anderer Familienzusammenhalt noch da. Im Grund genommen für alle klärbar, aber für diese Personen definitiv auch unter der Beachtung der Familie oder der religiösen Spezifik. Klärbar über Arbeitszeitkonten, um an diesen Tagen, ich sag mal, zu Hause zu sein oder ja auch zum Teil, sag ich mal, religiöse Aufgaben zu erfüllen. Solange da nicht, und das ist nicht der Fall bisher, fundamentalistische Tendenzen auftreten, ist uns das vollkommen egal.“ (MIBRAG 383–396)

Auch bildungsferne Personen sollen im Unternehmen integriert werden. Dafür wurde ein entsprechender zweijähriger Ausbildungszeitweig eingerichtet.

Das Unternehmen bietet neben guten Arbeitsbedingungen und einem geregelten Einkommen auch familienorientierte Leistungen, wodurch es attraktiv für Bewerber und bereits angestellte Mitarbeiter ist.

„Es ist ja nicht nur das Monatseinkommen, das eine Rolle spielt. Sondern es gibt ja auch noch andere Bedingungen, gerade bei jungen Menschen. Das klingt jetzt spaßig. Wir haben inzwischen wieder 120 Kinder unter sechs Jahren. Das ist viel wert. Man muss mal auch was bieten für die jungen Leute, was passiert, wenn eine Frau ein Kind bekommt. Was passiert, wenn, was fast durchgängig bei uns angenommen wird, der Ehemann, muss ja nicht der Mann sein, der Partner, auch zwei vier oder sechs Monate zu Hause bleibt. Das ist recht gut organisiert. Und das kriegen natürlich die jungen Leute mit. Und das sind andere Bedingungen zum Beispiel als Elektroniker beim Handwerker zu arbeiten.“ (MIBRAG 245–252)

Das Betriebsklima ist auf ein tolerantes Miteinander eingestellt. Fremdenfeindliche Äußerungen unterbleiben weitestgehend. Dies ist auch auf das Engagement der Unternehmensleitung zurückzuführen. Ausländische Fachkräfte bilden bislang keine besondere Zielgruppe für das Unternehmen. Zugleich begegnet das Unternehmen ihnen mit Offenheit, Gastfreundschaft sowie Wertschätzung und versucht für diese Werte nach innen und nach außen zu werben. Die wenigen Mitarbeiter mit Migrationshintergrund sind integriert und werden wie die anderen nach Leistung/Engagement beurteilt.

„Wir beschäftigen auch Menschen mit Migrationshintergrund. Ich kann ihnen jetzt die genaue Zahl nicht sagen. Es sind aber sehr wenige. Es sind zwei, drei ungarische Bürger, die wir beschäftigen. Es sind auch, für die ostdeutschen Bundesländer hier typisch, drei, vier Vietnamesen, die wir beschäftigen. Natürlich einige junge Leute auch in der Ausbildung mit, ich sag mal, gemischten Hintergründen. Also entweder Vater oder Mutter

mit einem ausländischen Hintergrund. Aber, ich muss Ihnen ganz ehrlich sagen, das ist sowas im positiven Sinne von unauffällig, dass es schon wieder gar nicht mehr richtig wahrgenommen wird. Weil es wenige sind, mit hervorragenden Ausbildungsergebnissen in der Regel. Dieses Jahr hat erst ein vietnamesischer, junger Mann ausgelernt mit Superausbildungsergebnissen. Allerdings vietnamesisch. Der ist hier geboren.“ (MIBRAG 144–152)

Die innerbetriebliche Integration stellt für den Personalverantwortlichen eine wichtige Gestaltungsaufgabe dar, die aktiv angegangen werden muss. Der Personalverantwortliche vertritt eine klare Position gegen fundamentalistische und fremdenfeindliche Äußerungen, die im Unternehmen nicht geduldet sind. Hierfür werden entsprechende Maßnahmen umgesetzt, die mit einem Einsatz finanzieller, organisatorischer und zeitlicher Ressourcen einhergehen. Das Unternehmen etabliert Weiterbildungen zu sozialen und interkulturellen Kompetenzen als Bestandteil des Ausbildungsprogramms auch entgegen der anfänglichen Skepsis anderer Unternehmen.

„Es gibt ja welche, die begreifen nicht, dass sie und ihre beiden Meister, die sie haben, die Fachkräfte, dass die alle zum gleichen Zeitpunkt weg sind. Je größer das Unternehmen ist, desto eher wird sowas mit bearbeitet. Ich bin am Anfang ja schief angeguckt worden, mit diesen Seminaren, die ich für die jungen Leute durchführe. Für Toleranz und alles, was damit zusammen steht. Wieso ich so viel Zeit ausgabe und Geld ausgabe für so einen Schnulli. Die lernen doch dabei nichts. Im Enddefekt betreiben alle etwas Sinnvolles. So ne Grundeinstellung im Unternehmen zu haben. Denn wenn ich jetzt 2020 20 Mitarbeiter, sag ich mal spaßeshalber, einstellen muss, die von irgendwo, Griechenland, Spanien, Portugal, Italien, sonst woher kommen, dann sehe ich bei mir kein Problem da drin. Also wenn ich ausländische Bürger brauche zum Arbeiten und die ausländischen Bürger bereit sind und gerne hierherkommen, sehe ich bei uns im Unternehmen kein Problem, dass auch dementsprechend zu integrieren. Andere hätten vielleicht ein Problem damit sonst.“ (MIBRAG 519–533, 559–561)

Die Einführung zunächst kostenintensiver Maßnahmen, die eine besonders kurzfristig nur schwer messbare Auswirkung zeigen, wird im Unternehmen erfolgreich erprobt. Es herrscht ein positives Betriebsklima. Innerhalb der mehrheitlich deutschen Belegschaft gestaltet sich die Integration der wenigen Mitarbeiter mit Migrationshintergrund konfliktfrei.

„Noch ein ganz wichtiger Punkt ist das Miteinander hier. Und da muss man auch was tun. In jedem Ausbildungsjahr, also sprich dreimal, gibt es ein Wochenendseminar, wo es um Toleranz, Integration, und ähnliche Fragen geht. Das ist wichtig, um dieses Verständnis gleich in die Gesamttruppe reinzubringen. Weil ich das nicht zulassen würde. Egal, ob das jetzt in die rechte Szene tendiert oder ob es Intoleranz ist gegenüber Behinderten oder eben Mitarbeitern mit einem andern Glaubenshintergrund oder irgendsoetwas. Also ich kann mir ehrlich nicht vorstellen, gut, Hand ins Feuer legen, kann man ja nie bei so vielen Menschen, dass bei uns irgendwo ein Problem eintreten würde, wenn

ich auch jetzt Mitarbeiter einstellen würde, hab ich nicht momentan, aus Schwarzafrika oder Nigeria oder wo auch immer jetzt her. Kann ich mir ehrlich nicht vorstellen momentan. Wobei wie gesagt, bei Einzelpersonen steckt man nie drin. Wir haben auch schon mal einen Rechtsradikalen gehabt, aber der hat von alleine aufgegeben. Aber ich denke, da sollte auch viel getan werden, um das so hinzukriegen.“ (MIBRAG 502–517)

Um bestehende Vorurteile abzubauen und mögliche Konfliktsituationen zu vermeiden, besuchen die Auszubildenden kurz nach dem Eintritt ins Unternehmen und darauf aufbauend in jedem Ausbildungsjahr Wochenendschulungen, die von externen Referenten als bewährte Träger interkultureller Bildung gehalten werden.

„Das sind alles junge Leute, die das auch, die das nicht mit so einem Frontalunterricht machen, sondern das wird eben in zwei Tagen gemacht, wo man miteinander redet und Themen diskutiert. Das läuft gut. Wird auch gut angenommen. Machen wir auch in eigenen Projekten einen Teil, wo junge Leute von mir noch mal ins Ausland fahren müssen. Die hier schon mal Seminare haben, wo es um soziale Kompetenzen im Ausland geht. Kulturelles Verständnis von manchen Themen. Und da nochmal ins Ausland fahren. Vier, fünf Tage was tun. Vier, fünf Tage dann auch mal na eben nichts tun. Und trotzdem freigestellt sind. Aber das darf dann auch mal sein.“ (MIBRAG 546–557)

Daneben werden im Unternehmen eigene Projekte initiiert, bei denen ein Teil der jüngeren Mitarbeiter nach vorbereitenden Seminaren einen anschließenden Auslandsaufenthalt absolviert. Die Umsetzung der Seminare wird von Seiten des Unternehmens sowie der beteiligten Auszubildenden durchweg positiv angenommen. Der Personalverantwortliche sieht den Sinn dieser Maßnahmen in der Vermittlung einer toleranten Grundeinstellung. Diese in der Unternehmenskultur etabliert zu haben, ist für ihn auch im Hinblick auf mögliche Unternehmensentwicklungen wichtig, denn künftig könnten auch ausländische Mitarbeiter eine Zielgruppe für das Unternehmen darstellen. Hierfür sieht der Personalverantwortliche bereits jetzt die entsprechenden Bedingungen gegeben.

MIBRAG plädiert für eine potenzialorientierte Betrachtungsweise im Hinblick auf ausländische Fachkräfte und hält die Fokussierung auf die zahlreichen positiven Integrationsbeispiele für wichtig, um vorhandene Vorurteile abzubauen. In umfassend bestehenden Vorurteilen gegenüber Migranten seitens vieler Unternehmen sieht der Personalverantwortliche ein großes Integrationshindernis. Hierbei kritisiert er, dass ein defizitbehafteter Blick die Wahrnehmung möglicher Chancen einer interkulturellen Öffnung im Hinblick auf die Erschließung neuer potenzieller Wirkungsfelder versperrt, was sich besonders auf Grund der demographischen Situation in der Region als besonders problematisch gestaltet.

„Als erstes würde ich den typischen Deutschen kritisieren. Überheblichkeit, dass nur der Deutsche in der Lage ist, fleißig, ordentlich, genau, wissenschaftlich zu arbeiten.

Also 'ne nicht persönliche, aber 'ne nationale Überschätzung. Die muss aus den Köpfen raus. Ich habe es mehrfach schon erlebt, dass Mitarbeiter, nicht nur hier in dem Unternehmen, mit Migrationshintergrund qualitativ eine äußerst gute Arbeit ablegen. Da gibt es auch genug positive Beispiele. Es müssen mehr Beispiele gezeigt werden, wo Mitarbeiter mit Migrationshintergrund irgendwo in Unternehmen Superleistungen bringen, an der Spitze stehen, Führungspositionen einnehmen. Das nimmt ja immer mehr zu, diese Beispiele müssten mehr deutlich gemacht werden. Halte ich für wichtig.“ (MIB-RAG 425–455)

Dem Thema Diversity wird nicht nur an dem regionalen Standort, sondern im ganzen Konzern LaFarge ein bedeutender Stellenwert beigemessen. Während in allen Befragungen das Thema Diversity-Management entsprechend der Leitfragen gegen Ende der Befragung thematisiert wurde, hob LaFarge bereits bei der Eingangserzählung zu Beginn des Interviews den Stellenwert von Diversity als wichtigen Bestandteil der Firmenphilosophie hervor. Diversity ergibt sich in seiner multikulturellen Auslegung nicht zuletzt aus den Anforderungen an die Arbeitsgestaltung von altersdifferenzierten, kulturell heterogenen und multinationalen mobilen Mitarbeitern in den oberen Arbeitsmarktsegmenten.

„Wir haben einige Nationen hier abgebildet: Wir hatten einen Serben hier, aus Österreich, aus Ungarn und China. Also, es ist eigentlich weltweit. Die werden aber auch integriert, also im Unternehmen sind die völlig akzeptiert und integriert und es wird auch null Unterschied gemacht, wie der nun aussieht oder irgendwas. Da gibt es jetzt auch keinen Mobbingfall oder so, absolut nicht. Ich denke mal, das ist auch dem geschuldet, dass LaFarge das auch so vorlebt und dass es auch so eine Vorgabe ist aus Paris.“ (LaFarge 621–631)

Die Konzernvorgaben, die eine konzernweite Zusammenarbeit und Gleichberechtigung bewirken sollen, gehen über die gesetzlichen Vorgaben des Allgemeinen Gleichstellungsgesetz (AGG) hinaus und sollen an den Standorten bis 2020 umgesetzt werden. Hierzu gehören unter anderem eine behindertengerechte Umgestaltung sowie die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen.

„Da sind verschiedenste Ziele mit drinnen, Behindertengerechtes, Struktur, Räumlichkeiten. Sie sehen schon, dass hier so Rampen angebaut werden. Aber es ist zum Beispiel auch ein Ziel, den Anteil der Frauen im Seniormanager-Bereich bis 2020 auf 35 Prozent anzuheben. Wo sind wir da heute? Ich habe jetzt mal das Mittelmanagement bis Topmanagement durchkalkuliert, die Quote lag bei 9,8 Prozent 2006 und wir sind jetzt bei 17,4 Prozent in 2012. Wo ich sage, da sind wir schon einen guten Schritt vorausgegangen. Herausforderung war, dass man sich von den typisch alten Denkmodellen verabschieden musste. Gerade junge Frauen konfrontieren uns immer mal wieder mit Elternzeiten, Schwangerschaften und alles, was dazu gehört: Mutterschutz und ja, da sind wir jetzt auch dabei, dass wir sagen, wir gehen ins Homeoffice und bieten das an und bieten Teilzeitstellen an, so dass wir da alles möglich machen. Gehört jetzt nicht zu Diversity, aber es ragt so ein bisschen mit rein. Frauenquote ist ein Thema. Interkulturell ist es so,

dass der Konzern, genauso wie wir hier in Deutschland, auf das Allgemeine Gleichstellungsgesetz schielt, dass es auch nicht gibt als internationales Gesetz, sondern typisch deutsch ist, aber Paris sagt: Wir wollen eine Zusammenarbeit und Gleichberechtigung weltweit erreichen.“ (LaFarge 250–268)

Es werden konkrete Maßnahmen benannt. Weitere Maßnahmen sind bereits angedacht. Künftig plant das Unternehmen, ein Gebäude anzumieten, um Mitarbeitern, die von weiter her pendeln, eine Möglichkeit zum Zeitwohnen zu geben. Da sich das Unternehmen vor der Konzernleitung verantworten muss, gibt es eine ausführliche Einschätzung des aktuellen Umsetzungsstandes.

Bei der Umsetzung sieht der Personalverantwortliche neben weiteren Handlungsbedarfen jedoch bereits deutliche Fortschritte. Daneben werden spezifische regionale Hürden bei der Umsetzung am Standort gesehen, die eine gewünschte stärkere Einbindung von Menschen mit Migrationshintergrund betreffen.

„Klar, wir sind schon froh, wenn die Leute dann sagen, mensch, ich zieh jetzt die Controllerin, die aus Marokko stammt, hierher, die ist jetzt von Bonn hierher gezogen und das ist wirklich schon was ganz Seltenes, dass die Leute sagen ‚och, das ist mir egal.‘ Also die wenigsten, die in Bonn ansässig sind, sagen ‚ich, ziehe nach Karsdorf.‘“ (LaFarge 607–612)

Neben allgemeinen Maßnahmen im Sinne des Diversity-Managements, die sich an verschiedene Mitarbeiter richten und von denen auch ausländische Fachkräfte profitieren können, werden von den Interviewpartnern zahlreiche explizite Integrationshilfen für ausländische Fachkräfte benannt, die bereits umgesetzt werden. Hierzu gehören Sprachkurse oder längere Einarbeitungszeiten. Als förderlich erweisen sich ebenfalls ausgearbeitete Einarbeitungspläne mit klaren, transparenten Abläufen und Mentoring-Programmen zur Einarbeitung und Begleitung neuer Mitarbeiter. All diese Maßnahmen werden in der Saaleklinik umgesetzt, wo sich von den betrachteten Unternehmen die umfangreichsten Integrationsmaßnahmen finden. Förderliche Strategien bei der Integration und Einarbeitung neuer Mitarbeiter werden im Folgenden am Beispiel der in der Saaleklinik umgesetzten Maßnahmen dargestellt.

6.2 Förderliche Strategien bei der Integration neuer Mitarbeiter am Beispiel der Saale Reha-Klinik

Da Personalfuktuation ein immanentes Problem im ärztlichen Bereich der Saale Reha-Klinik ist, gibt es eine ganze Reihe an etablierten Maßnahmen, die zur Einarbeitung entwickelt wurden. Die temporäre innerbetriebliche Integration wird hier durch

eine umfassend organisierte Einarbeitung begünstigt. Die langjährige Erfahrung bei der Einarbeitung externer Arbeitskräfte führt zu einer Etablierung funktionierender Prozesse. Allgemein wird sehr sensibel mit den Bedarfen ausländischer Ärzte agiert. Die temporäre Integration wird auch über die Gestaltung der Arbeitsbedingungen hinaus bewusst gestaltet.

„Also es gibt sicherlich deutsche Kollegen, die guten Kontakt zu den ausländischen Kollegen haben, die die auch mal einladen oder die vielleicht gemeinsam mal was unternehmen. Gerade bei den jüngeren Ärzten, die sind in der Regel noch ohne Familie. Also da habe ich es schon erlebt, dass dann unsere rumänischen Ärztinnen, die wir hatten, mit den kolumbianischen Kollegen losgezogen sind an den Wochenenden. Was gemeinsam unternommen haben. Da sind sie sich dann doch ein bisschen mehr sich selbst überlassen. Weil das ist ein schwieriges Thema, jetzt den wenigen deutschen Kollegen, die wir im ärztlichen Bereich noch haben, aufzuerlegen, dass sie sich jetzt um die Ausländer kümmern. Da wäre es wahrscheinlich eher umgedreht sinnvoll.“ (Saale Reha-Klinik 451–459)

Die Erfahrungen mit den ausländischen Ärzten sind in der Einrichtung überwiegend positiv. Eine entsprechende Betreuung, die auch eine Aufklärung über die in der Klinik erwarteten Umgangsformen mit den Patienten beinhaltet, trägt dazu bei, dass von den Patienten weitgehend positive Rückmeldungen kommen.

„Wir hatten einen älteren Arzt, der kam aus Sibirien. Der war ziemlich hart im Nehmen. Und wenn da ein Patient zu ihm gesagt hat, gerade die Frauen, ach mir geht's heut' nicht gut, dann hat er eben gesagt, die sollen nicht so jammern, die sollen mal die Zähne zusammenbeißen. So. Das ist natürlich nicht deutsche Mentalität. Da muss man dran arbeiten, dass die Ärzte sich, sag ich mal, auf den deutschen Patienten einstellen. Ganz, ganz wichtig ist das Sprachthema. Damit steht und fällt alles. Man kann aber auch von der Mentalität her Unterschiede beobachten, beispielsweise waren die Kolumbianer die besten Ärzte, obwohl die am Anfang wenig Deutsch gesprochen haben, waren die Patienten voll des Lobes. In jeder Beurteilung, die am Ende geschrieben wurde, waren die Namen dieser kolumbianischen Ärzte immer genannt. Weil die eine ganz eigene Art haben mit Menschen umzugehen. Und wenn die einfach nur ihre Hand auf die Hand des Patienten legen. Oder am Arm anlegen, was ein russischer Arzt nicht machen würde, der ist auf Distanz. Das alleine ist schon der Unterschied, der den Arzt als Arzt aus Sicht des Patienten höher qualifiziert als das Medizinstudium. Und das fand ich schon immer so faszinierend. Und da gibt es eben Unterschiede in den Mentalitäten.“ (Saale Reha-Klinik 273–289)

6.2.1 Formalisiertes Einarbeitungsprogramm

In der Saaleklinik liegt ein schriftliches Integrationsleitbild vor, das eine umfassende Prozessbeschreibung für die Einarbeitung von neuen Mitarbeitern beinhaltet.

„Also es gibt eine ganze Reihe Sachen, die wir haben. Wir haben eine sogenannte Mitarbeitermappe. Die jeder Mitarbeiter, der neu anfängt, bekommt. Das ist ein richtig dicker Ordner. Da steht zum einen das Einarbeitungsprogramm für den Mitarbeiter drin. Das Fachliche. Also jetzt ob das ein Physiotherapeut ist oder eine Krankenschwester oder ob das ein Arzt ist. Da steht die Checkliste, die Einarbeitungs-Checkliste drin. Aber in der Regel ist es so, es gibt diese Mitarbeitermappe. Da steht eben drin, dass der Mitarbeiter sich am ersten Tag beim Chefarzt vorstellt, bei der kaufmännischen Leitung nochmal, beim Betriebsrat. Dass praktisch jeder weiß, dass er da ist. Dann gibt es von den Verwaltungssekretariaten ein Informationsblatt an alle Abteilungsleiter mit einem Passbild drauf, der Mitarbeiter ist dann und dann neu eingestellt. So dass das auch jeder mal gesehen hat und nicht jemand im Haus begegnet und sagt, wer ist das denn. Und dann gibt es viele Hinweise in den Mitarbeitermappen, die eben regeln, wie ist das mit meinem Urlaub. Muss ich da einen Schein schreiben? Wie ist die Urlaubsplanung? Was ist mit Fortbildung? Also das haben wir versucht, alles in dieser Mitarbeitermappe in einem Prozess sozusagen aufzubereiten, wo die Mitarbeiter das dann nachlesen können.“ (Saale Reha-Klinik 331–349)

6.2.2 Gestaltung der Einarbeitungszeit

Explizit wird auch erwähnt, dass für die Integration ausländischer Ärzte eine längere Einarbeitungszeit von mindestens sechs Monaten vonnöten ist. Diese Einschätzung resultiert aus der Erfahrung des Unternehmens beim Umgang mit Nicht-Muttersprachlern. Demnach kann bei einer Einstellung in diesen komplexen Arbeitsbereich, der zudem gute Sprachkenntnisse für den Patientenkontakt erfordert, nicht von einer sofortigen vollen Einsatzbereitschaft der Arbeitskraft ausgegangen werden. Dies wird zwar als Problem wahrgenommen, ist jedoch auf Grund mangelnder Alternativen und Interventionschancen vorab berücksichtigt. Obwohl die ausländischen Arbeitskräfte nicht voll einsatzbereit sind, wird ein volles Gehalt gezahlt. Dies bedeutet eine zusätzliche Investition für das Unternehmen. Auf Grund der mangelnden Fachkräfte zeigt sich die Einrichtung hierzu bereit. Zudem erfordert der Einsatz dieser Maßnahmen auch Vertrauen. Der Arbeitgeber verlässt sich darauf, dass die Ärzte auch nach der Einarbeitungszeit im Unternehmen bleiben und einsatzfähig sind. Damit hat das Unternehmen bisher positive Erfahrungen gemacht. Dies erfordert allerdings das Vorhandensein von Mitarbeitern und außerbetrieblichen Akteuren wie den Sprachkursanbietern, die entsprechende Kompetenzen zur Einarbeitung von Migranten mitbringen.

„Die Erfahrungen, die wir gemacht haben, sind aber, dass man den ausländischen Ärzten sechs Monate mindestens Zeit geben muss, um sich zu integrieren. Also man kann nicht davon ausgehen, und das ist die Schwierigkeit jetzt bei uns, wenn wir die Ärzte einstellen, kriegen die einen Arbeitsvertrag als Arzt, kriegen auch das Gehalt eines Arztes. Schaffen aber die Leistung eines Arztes nicht. Also müssen noch ganz viel lernen.“ (Saale Reha-Klinik 273–280)

Das Unternehmen kooperiert mit der Ausländerbehörde. Mit der Zusammenarbeit mit den Ansprechpartnern der Behörde ist die Einrichtung zufrieden.

Damit Neueinwanderer in Deutschland im medizinischen Bereich arbeiten können, ist die Anerkennung ihrer beruflichen Ausbildung eine zwingende Voraussetzung. Hierzu unterhält die Saale Reha-Klinik Kontakte zu den entsprechenden Anerkennungsstellen. Allerdings wird die lange Bearbeitungsdauer der Anerkennungsanträge kritisiert, da dem Unternehmen somit vollwertige und dringend benötigte Arbeitskräfte für diesen Zeitraum verloren gehen.

6.2.3 Einsatz von Mentoren

Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter, insbesondere von Migrantinnen, bedarf nicht nur der Investition von Zeit seitens des Unternehmens. Darüber hinaus sind qualifizierte Akteure vor Ort wichtig, die ihre Kollegen entsprechend einarbeiten können. Als besonders günstig für eine gelungene innerbetriebliche Integration erweist sich eine umfassende persönliche und individuelle Betreuung. Feste Ansprechpartner und eine umfangreiche Vorabinformation wirken hierbei förderlich. Es gibt ein Mentorenprogramm, bei dem deutsche Ärzte den neuen Mitarbeiter als Ansprechpartner unterstützen. Die Mentoren erklären nicht nur den Arbeitsprozess im Unternehmen, sondern stehen auch für Fragen zu außerbetrieblichen Problemen zur Verfügung. Das Alter der Mentoren sollte für eine bessere Verständigung dem der jungen ausländischen Ärzte entsprechen. Der jeweilige Abteilungsleiter ist zuständig, für die neuen Mitarbeiter Mentoren zu bestimmen, die sie über einen Zeitraum von sechs Monaten begleiten. Die Klinik hat entsprechende Mitarbeiter, die bereits mehrfach erfolgreich als Mentoren eingesetzt wurden.

„Jeder neue Mitarbeiter, der eingestellt wird, bekommt einen Paten benannt und an den wendet er sich, wenn er jetzt Fragen hat, wie ist denn das mit meinem Auto, wo kann ich das abparken. Und wie ist das, ich will am Mittagessen teilnehmen. Nicht nur fachliche Dinge, sondern auch Gepflogenheiten im Haus. Dass wir uns untereinander grüßen. Dass wir die Patienten grüßen. Weil das ist ganz wichtig. Ohne Patienten haben wir keine Arbeit. Also das haben die gerade jetzt in der Neurologie festgestellt. Sag ich mal, dass das die Klinik ausmacht, das Flair, die Philosophie der Klinik. Das kann ich ja nur transportieren von Mitarbeiter zu Mitarbeiter. Das kann ich ja nicht per Dekret irgendwo erlassen und sagen so muss das jetzt sein. Sondern das ist ja das, was gelebt wird. Dass wir höflich miteinander umgehen, dass wir freundlich sind. Wir haben kranke Menschen hier. Kranke Menschen sind empfindlich. Da muss man besonders höflich und nett sein. Solche Sachen. Das soll über diese Paten transportiert werden. Wir haben gerade gemerkt, in der Neurologie hat es leider nicht so gut geklappt. Wir haben die Neurologie seit August letzten Jahres integriert in der SaaleReha II und hier ist folgendes passiert. Hier sind es einfach zu viele Mitarbeiter, die auf einmal eingestellt wurden. Wir haben

jetzt durch die Neurologie vierzig Mitarbeiter neu eingestellt. Da finden sie gar nicht so viele Paten. Schon gar nicht aus dem Fachbereich. Weil ich kann jetzt im Pflegebereich nicht einen Paten aus der Geriatrie für die Neurologie nehmen. Das funktioniert nicht. Die können sich also nur selber sozusagen gegenseitig einarbeiten. Und hier werden wir jetzt nochmal eine Schulung aufsetzen zur Philosophie des Unternehmens, weil wir eben feststellen, dass die Mitarbeiter an uns vorbeigehen im Haus. Das heißt also, hier müssen wir noch ein bisschen arbeiten, dass die Philosophie der Klinik wieder ein bisschen rumkommt. Wir haben ja Leitbilder für die Lielje-Gruppe und Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit. Die sollen gelebt werden. Also die sollen nicht nur auf dem Papier an der Wand hängen, sondern da sind wir auch dran interessiert, dass das gelebt wird. Und deswegen müssen wir jetzt hier nochmal eine Einzelmaßnahme nachschieben.“ (Saale Reha-Klinik 350–374)

6.2.4 Maßnahmen zur Sprachförderung und Anpassungsqualifizierung

Das Unternehmen pflegt eine feste und kontinuierliche Zusammenarbeit mit anderen Akteuren im Hinblick auf die Vermittlung ihrer Mitarbeiter in externe Unterstützungsmaßnahmen zur Sprachförderung. Einführende Kurse in das deutsche Gesundheitswesen, die speziell auf die Zielgruppe der Migranten ausgerichtet sind, stellen ein weiteres Standbein der Integrationsaktivitäten dar.

Um bestehende Mängel auszugleichen, versucht die Einrichtung die Sprachkenntnisse bei Bedarf durch eine Vermittlung in entsprechende Kurse zum Spracherwerb zu fördern. Hier nutzt das Unternehmen das Angebot regionaler Bildungsträger. Es gibt auch Spezialangebote.

„Da sind wir dabei, sind wir dabei so etwas zu nutzen, mit zu nutzen von den Anbietern, die es schon gibt. Ein Institut aus Köln, das jetzt eine Außenstelle in Weimar eröffnet und dort solche Sprachkurse anbietet. Da wäre es so, dass wir denen unser Formularwesen zur Verfügung stellen aus der Klinik, unsere Textbausteine von der Arztbriefschreibung, so dass die dann wirklich gezielt mit unseren Dingen das auch üben könnten. Das haben wir aber bisher noch nicht genutzt.“. (Saale Reha-Klinik 813–819)

Bisher werden die Angestellten hingegen in Sprachkurse an der Volkshochschule in Naumburg vermittelt. Hier nehmen die Migranten an Intensivkursen Deutsch, die jeden Tag stattfinden, teil. Nach den Sprachkursen werden sie in den Arbeitsalltag der Klinik eingebettet.

„Das heißt, wir haben hier die Arbeitszeit unserer Ärzte verschoben, haben ihnen die Arbeitszeit etwas erlassen, etwas müssen sie aus eigener Kasse dazu bezahlen. Die gehen jeden Tag von Montag bis Freitag von morgens um acht bis mittags dreizehn Uhr zur Volkshochschule. Zum Deutschkurs. Und kommen danach zu uns zur Arbeit. Da geht es einfach um das Umgangssprachliche noch einmal. Das ist keine fachspezifische Ausbildung, da geht es nicht um die Fachtexte im medizinischen Bereich. Das ist, denke ich, relativ einfach durch das Lateinische. Das ist ja im Russischen genauso wie im Deutschen.

Hier geht es uns einfach darum, dass sie umgangssprachlich besser werden. Dass sie eben mit dem Patienten in ein Gespräch eintreten können.“ (Saale Reha-Klinik 820–827)

Maßnahmen der Sprachförderung richten sich auch nach dem individuellen Bedarf der einzelnen Mitarbeiter. Dabei wird auch das Einsatzfeld in der Klinik berücksichtigt.

„Wir haben jetzt gerade wieder eine Mitarbeiterin, die wir in diesen Sprachkurs nach Naumburg geschickt haben, weil die in der Psychosomatik eingesetzt werden soll. Und da muss sie ja noch mehr sprechen als alle anderen Berufszweige. Und da hapert's an der Sprache. Die kommt aus Nigeria. Auch die erste dunkelhäutige Ärztin, die wir eingestellt haben, und es ist eben einfach so, dass die Hemmschwelle des Patienten gerade in der Psychosomatik dann noch ein bisschen höher ist. Und da ist es eben noch besonders wichtig, dass sie Deutsch spricht. Dass sie einfach sich einlassen kann auf das Gespräch mit dem Patienten.“ (Saale Reha-Klinik 832–841)

6.2.5 Umfangreiche Unterstützung bei der regionalen Integration ins außerbetriebliche Umfeld

Das Engagement der Einrichtung für ihre ausländischen Angestellten erstreckt sich auch auf außerbetriebliche Bereiche, wobei auch deren Familien berücksichtigt werden. So werden die Mitarbeiter beispielsweise bei der Wohnungssuche und Kinderbetreuung unterstützt. Die familienfördernden Diversity-Maßnahmen des Unternehmens kommen auch den weiblichen Mitarbeiterinnen zugute. Es gibt auch Kooperationen mit Kindergärten und bei der Schulplatzsuche wird ebenso bei Bedarf vermittelt. An ausländische Ärzte werden gezielt möblierte Wohnungen vermittelt. Hierbei bilden etablierte Netzwerke und Kontakte zu entsprechenden Anbietern des Wohnungsmarktes, die auch auf Zeitvermietung eingerichtet sind und möblierten Wohnraum des entsprechenden Anforderungsniveaus anbieten, ein hinreichendes Fundament. Auch bei der Arbeitsvermittlung von Familienangehörigen, die die Angestellten der Kliniken begleiten, wirkt die Einrichtung aktiv unterstützend. Hierbei arbeitet sie mit der lokalen Agentur für Arbeit zusammen. Als Beispiel wird der Nachzug der Frau eines ukrainischen Arztes angeführt. Die Einrichtung engagiert sich somit aktiv für die Familien der angestellten Migranten. Die Problematik eines Umzugs und einer Neuorientierung in einem neuen Umfeld wird als Herausforderung und Belastung für die ausländischen Mitarbeiter wahrgenommen. Das Unternehmen wirbt auch in seinen Stellenanzeigen für die außerbetriebliche Unterstützung.

„Bei der Wohnungssuche helfen wir auch. Am Anfang war das nicht drin. Da ging es mehr um die internen Sachen, welche Weiterbildungsermächtigungen im Arztbereich

bieten wir an beispielsweise. Und hier in dem Bereich ist es jetzt auch schon drin in der Anzeige, dass wir bei der Suche von Kindergartenplätze und Schulplätzen unterstützen. Wenn die Ärzte jetzt sagen, ich möchte das und das Schulsystem, wo muss ich denn da hin. Da würden wir unterstützen. Da haben wir Kontakte. Auch bei der Wohnungssuche sind wir behilflich. Wir haben jetzt eine ganze Reihe unserer ausländischen Ärzte mit Wohnungen versorgt. Wir haben in Bad Kösen ganz viele Vermieter, die eben auch möblierte Zimmer vermieten. Und wenn ich als Arzt sage, ich will hier eigentlich nur zwei Jahre bleiben. Dann muss ich nicht eine Wohnung anmieten, mir Möbel kaufen, und dann muss ich wieder Möbelwagen und dann muss ich wieder umziehen und alles. Sondern die haben sich einfach möblierte Wohnungen gesucht. Da sind wir behilflich. Da haben wir unsere Liste mit Adressen. Bad Kösen ist ein kleiner Ort mit 5.000 Einwohnern. Da kennt man sich. Da wird telefoniert. Und dann wird der Arzt dorthin vermittelt. Also das funktioniert gut. Zum Kindergarten haben wir einen guten Kontakt. Durch unsere Patienten. Wir haben ja Patienten, die ihre Kinder mitbringen müssen, weil sie keine Versorgung zu Hause absichern können. Und die Kinder gehen hier in den Kindergarten. Deswegen haben wir eine Kooperation mit unserem Kindergarten hier vor Ort. Und auch mit der Grundschule. Das heißt also, die Kinder, die hier mitkommen zur Reha sozusagen, gehen hier in den Kindergarten und zur Schule. Und diese Kontakte, die wir hier haben, nutzen wir dann natürlich auch, wenn die Ärzte kommen und haben ihre Kinder mit dabei, die hier in eine bestimmte Schule sollen. Dass wir dann dort versprechen. Dass wir einen Termin vereinbaren, da sind wir behilflich. Das geht eben los bei der Wohnungssuche, das geht weiter über den Kindergartenplatz. Und bei dem ukrainischen Arzt ging es darum, die Tochter war hier und wollte auf das Gymnasium in Naumburg gehen und die Zulassung kam ewig nicht. Dann hängen wir uns natürlich auch ans Telefon.“ (Saale Reha-Klinik 378–432)

Damit hat sich die Saale Reha-Klinik auf die besonderen Anforderungen der internationalen Rekrutierung eingestellt. Da das Unternehmen auf ausländische Fachkräfte angewiesen ist, hat es Maßnahmen entwickelt, potenziellen Angestellten entgegen zu kommen. Hierbei spielt die Integration der Familie eine besondere Rolle. Die Berücksichtigung der besonderen Umstände der Angestellten macht eine erfolgreiche Integration in das Unternehmen und somit der Arbeit der Migranten wahrscheinlicher. Die enge Kooperation der Saaleklinik mit regionalen Wohnungsanbietern, Schulen und Kinderbetreuungseinrichtungen trägt dazu bei, dass sich die Integration der ausländischen Ärzte erfolgreich und weitgehend konfliktfrei gestaltet.

6.3 Zusammenfassung

Wenn die Möglichkeit einer Auswahl besteht, entscheiden sich Unternehmen in der Regel für Bewerber, die den Leistungsanforderungen der Unternehmen möglichst weitreichend entsprechen. Unternehmen die über langjährige (positive) Erfahrungen mit ausländischen Fachkräften oder Mitarbeitern mit Migrations-

hintergrund verfügen, sind diesen gegenüber erheblich positiver eingestellt als Unternehmen ohne entsprechende Erfahrungen. Da dies eher bei KMU als bei Großunternehmen eintritt, ist in diesen auch die Diskriminierungsbereitschaft tendenziell höher.⁷⁰ Auch fremdenfeindliche Ressentiments innerhalb der Belegschaft oder bei den Personalverantwortlichen erschweren Zugangschancen.

Für den Burgenlandkreis ergibt sich folgendes Bild:

Bei Tönnies, als dem größten Arbeitgeber von Migranten, findet sich eine systematische institutionelle Diskriminierung. Migranten werden hier analog dem Gastarbeitermodell beschäftigt, das eine Integration nicht vorsieht. Ein umfangreiches und formalisiertes Diversity-Management findet sich unter den untersuchten Unternehmen im Burgenlandkreis nur bei Lafarge. Jedoch werden auch in den anderen Großunternehmen zahlreiche Maßnahmen im Sinne des Diversity-Managements initiiert, vor allem wenn diese über eine Tarifbindung und betriebliche Interessensvertretungen verfügen. Eine durch die internationalen Arbeitsanforderungen gestützte Integration von ausländischen Fachkräften findet sich in den oberen Arbeitssegmenten und ist vor allem am Beispiel der Saale Reha-Klinik am stärksten ausgeprägt. Vom Betriebstypus stark integrierende Unternehmen sowie Unternehmen mit einer eher homogenen Mitarbeiterstruktur und einer starken Orientierung an (einer mehrheitlich deutschen) Kundschaft, beschäftigen hingegen kaum Migranten. Hier wird die Passung zum Betrieb besonders relevant und im Hinblick auf die Einstiegschancen von als Migranten wahrgenommenen Menschen für diese problematisch.

70 Scheer (2014).

7. Ausländische Beschäftigte im Burgenlandkreis: Stand und Perspektiven

Die Auswertung der Personalbefragung Burgenlandkreis lässt den Schluss zu, dass die unterschiedlichen Qualifikationsanforderungen der Arbeitsmarktsegmente, die gewählten Rekrutierungsstrategien der Unternehmen und spezifische Betriebsstrukturen wie auch Kulturen eine Einbindung ausländischer Fachkräfte behindern oder befördern können. Die betrachteten Unternehmen im Burgenlandkreis spiegeln den Eindruck wider, der auch bei Untersuchungen auf Bundesebene entsteht. Fasst man die Erfahrungen der betrachteten Unternehmen im Burgenlandkreis zusammen, ergibt sich in Bezug auf die Zugänge zu den einzelnen Arbeitsmarktsegmenten folgendes Bild:

Hierbei stehen einige Unternehmen vor der Herausforderung, dass sie auf ausländische Fachkräfte angewiesen sind, um den Geschäftsbetrieb aufrecht halten zu können, so im „Jedermannsarbeitsmarkt“ bei Tönnies und im Bereich der Hochqualifizierten in der Saale Reha-Klinik. Hier finden sich auch ausreichend interessierte ausländische Bewerber, so dass aktive Anwerbestrategien seitens der Unternehmen noch nicht notwendig sind.

Trotz ihres geringen Umfangs haben sich Migrantinnen und ausländische Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt im Burgenlandkreis etablieren können, wenn auch nicht gleichermaßen in allen Arbeitsmarktsegmenten.

Stabile Arbeitsmarktzugänge für ausländische Fachkräfte finden sich im Burgenlandkreis derzeit eher in den oberen und den unteren Arbeitsmarktsegmenten als im mittleren. Integrative Aktivitäten finden eher bei Großunternehmen als bei den KMU statt.

Die aktuellen Hauptherkunftsländer der Arbeitsmigrantinnen in den untersuchten Betrieben sind aktuell im unteren Arbeitsmarktsegment die mittel- und osteuropäischen Nachbarländer (Tönnies). Im oberen Arbeitsmarktsegment (Saale Reha-Klinik) erfolgt eine weltweite Rekrutierung. Künftig könnten sich durch Kooperationen mit einem auf Ärzte spezialisierten Arbeitsvermittler besondere Kontakte nach Rumänien ergeben. In beiden Arbeitsmarktsegmenten scheinen die aktuell

umgesetzten Rekrutierungswege zu funktionieren. Für eine künftige Rekrutierung wird in Richtung der europäischen Krisenländer geblickt, in denen die Arbeitslosigkeit – vor allem unter jungen Arbeitskräften – besonders hoch ist. So strebt auch LaFarge in naher Zukunft an, verstärkt aus dem spanischen Arbeitsmarkt zu rekrutieren.

Auch wenn der Bedarf an Fachkräften derzeit unterschiedlich hoch ist, besteht perspektivisch bei allen Unternehmen, mittel- oder langfristig, ein Bedarf an neuem Personal. Hierbei zeigt sich, dass gerade in den Unternehmen, die derzeit am wenigsten neue Personalgruppen erschließen oder von Migranten fördern, perspektivisch Bedarfe zeigen, auch auf diese zurückgreifen zu müssen. Exemplarisch zeigt sich das im mittleren Arbeitsmarktsegment und bei den KMU. Hier ist nicht ein einziger Grund allein ausschlaggebend. Es kann davon ausgegangen werden, dass sich hier mehrere Problembereiche gegenseitig verstärken.

Bezüglich der notwendigen Passung zu den Unternehmen wurden von den Interviewpartnern verschiedene angebotsbezogene und nachfragebezogene Argumente genannt.

Die untersuchten Betriebe fokussieren sich bei den Überlegungen einer möglichen Einbindung ausländischer Fachkräfte eher auf mögliche Defizite, die häufig mit negativen Leistungsannahmen einhergehen. Unternehmen suchen eher nach den perfekt passenden Kandidaten mit differenzierten Fachkenntnissen und guten bis sehr guten Sprachkenntnissen, als sich auf die Herausforderung einer unternehmensinternen Nachqualifizierung einzulassen. In allen Interviews wurden ausländische Fachkräfte stets mit Defiziten, besonders in Bezug auf die Beherrschung der deutschen Sprache, in Verbindung gebracht. Die Sprachkenntnisse erweisen sich als großer Unsicherheitsfaktor, da auch formelle Niveaunachweise nicht immer aussagekräftig sind oder sich für den Arbeitsalltag als unzureichend erweisen, wie sich am Beispiel der Saaleklinik zeigt.

Im Hinblick auf die fachlichen Qualifikationen äußerten sich alle befragten Unternehmen, die Migranten oder ausländische Fachkräfte beschäftigen, überwiegend positiv. Hingegen wird die Sprachbarriere von allen befragten Experten als eine zentrale Hürde bei einer möglichen betrieblichen Integration gesehen. Hierbei werden von den Unternehmen, die bereits über eigene Erfahrungen mit der Beschäftigung von ausländischen Fachkräften und Migranten verfügen, bessere Angebote der Deutschförderung gewünscht, die tatsächlich ein Sprachniveau vermitteln, das den Arbeitsanforderungen genügt. Allgemein wird jedoch von überwiegend positiven Erfahrungen berichtet, wobei sich bis auf Sprachschwierigkeiten wenig Konfliktpotenzial ergibt. Unterschiedliche Wertvorstellungen, kulturelle oder religiöse Ansichten wurden hingegen nicht als mögliche Probleme be-

nannt. Als förderlich für eine Einbindung erweist sich eine positive Einschätzung der Leistungsmotivation und Anpassungsfähigkeit im Hinblick auf die ausländischen Fachkräfte sowie ihre Ausstattung mit spezifischen kulturellen Aspekten wie interkulturelle Kompetenzen und sprachlichen Fähigkeiten. Als problematisch wird die mangelnde Berufserfahrung auf dem deutschen Arbeitsmarkt benannt.

Nachfragebezogene Argumente

Teils waren die Unternehmen besonders in diesem Bereich über einen langen Zeitraum mit einer großen Nachfrage nach Arbeitsplätzen und Ausbildungsteilen konfrontiert, die entsprechend einfach besetzt werden konnten. Die KMU haben demnach wenig Erfahrungen bei der Personalrekrutierung im Allgemeinen sowie mit dem Anwerben ausländischer Arbeitnehmer im Besonderen. Ist für die Erfüllung der Arbeit ein starker Kundenbezug gegeben, werden von den Unternehmern eher Vorbehalte seitens der Bevölkerung und daraus resultierende Nachteile für das Unternehmen befürchtet.

Bei einem Vorhandensein entsprechender sprachlicher sowie fachlicher Qualifikationen zeigen sich die Unternehmen gegenüber einer Einstellung ausländischer Fachkräfte zunehmend offen. Eine über einen längeren Zeitraum erschwerte regionale Rekrutierung, die sich durch lange Vakanzzeiten zeigt, sowie individuelle positive Erfahrungen mit der Einstellung ausländischer Fachkräfte begünstigt Überlegungen, auch zukünftig stärker im Ausland nach möglichen Fachkräften zu suchen.⁷¹ Kunden und Geschäftspartner werden als Referenz bei einer Einstellung von Personal gesehen. Hierbei erweist sich eine internationale Öffentlichkeit förderlich für eine Einbindung, eine eher ausschließlich regionale als hinderlich.

Können die Unternehmen benötigte Fachkräfte regional nicht entsprechend rekrutieren, greifen sie eher auf ausländische Fachkräfte zurück. Mangelnde Unternehmensressourcen können eine Einbindung wiederum erschweren. Ein weiterer Aspekt, der sich auf die Rekrutierungsentscheidungen auswirkt, ist darin begründet, dass Personalentscheidungen auch vor der Belegschaft gerechtfertigt werden müssen. Homogene Unternehmensstrukturen und ein Mangel an Fremdheitserfahrungen werden hierbei zum Hindernis. Darüber hinaus können Unternehmen ihr Engagement als einen karitativen Akt begreifen und das Unternehmensimage dahingehend aufwerten. Im Hinblick auf Investitionen in Anpassungsqualifizierungen und der Umsetzung spezieller Fördermaßnahmen ist die Bereitschaft zur

71 DIHK (2011).

Förderung regionaler Benachteiligter größer, während es für ausländische Fachkräfte bis auf die Ausnahme der Saale Reha-Klinik bislang keine gesonderten Fördermaßnahmen gibt.

Zugänge für Menschen mit Migrationshintergrund in den Unternehmen

LaFarge beschäftigt im oberen Arbeitsmarktsegment Menschen mit Migrationshintergrund. Hierbei handelt es sich jedoch vorwiegend um Bildungsinländer. Im Hinblick auf eine praktizierte oder angestrebte Aktivierung regionaler Migranten findet sich kein expliziter Ausschluss dieser Arbeitnehmergruppe, jedoch auch keine gezielte Ansprache. Ein Ähnliches Bild zeigt sich bei MIBRAG. Allgemein erfolgen Arbeitsmarktzugänge von Migranten im Burgenlandkreis in dem dominanten mittleren Arbeitsmarktsegmenten bei den betrachteten Unternehmen bislang überwiegend über den Weg der unternehmensinternen Ausbildung. Dies gelingt in der Regel nur Migranten in der zweiten Generation.

Bei gleichen Qualifikationen erfolgt theoretisch bei dem Bergbauunternehmen MIBRAG und auch bei LaFarge, wo multinationale Anforderungen und formelle Konzernvorgaben vorliegen, eine bevorzugte Einstellung ausländischen Personals. Es werden jedoch derzeit keine gezielten Maßnahmen umgesetzt, um diese Zielgruppe tatsächlich zu erreichen. Beispielhaft für die Eintrittsmöglichkeit von Migranten in betriebliche Arbeitsmärkte über den Weg der unternehmensinternen Ausbildung mit anschließenden Übernahmechancen ist MIBRAG zu nennen. Die wenigen Migranten, die in dem Unternehmen arbeiten, wurden überwiegend auf diese Weise rekrutiert. Da im Burgenlandkreis quantitativ nur wenige Migranten leben, ist auch die Zahl der Auszubildenden und der potenziellen Ausbildungsplatzbewerber mit Migrationshintergrund gering. Bei der Personalrekrutierung plant die Personalabteilung sehr langfristig. Der Personalleiter befürchtet, dass auf das Unternehmen ein Kohortenrekrutierungsproblem zukommt. Dem Problem soll auch durch Kooperation mit dem (mittelosteuropäischen) Ausland begegnet werden. Auf Grund der sensibilisierten Belegschaft wird hier kein Problem gesehen, diese entsprechend zu integrieren.

In beiden Unternehmen gibt es Versuche der Einbindung Leistungsschwächerer in der Ausbildung: MIBRAG etablierte einen Ausbildungszweig mit angepassten Anforderungen. LaFarge konstatiert, die Einbindung in bestehende Ausbildungsberufe erweise sich als schwierig, da Qualifikationen nicht ausreichend seien. Die Einbindung ausländischer Arbeitnehmer sei hier jedoch perspektivisch durchaus vorstellbar und wahrscheinlich. Als Zielland für künftige Rekrutierungsbestrebun-

gen wurde Spanien benannt, wobei allerdings die Unkenntnis des dortigen Marktes als Problem beschrieben wird.

In den KMU finden sich derzeit keine Unternehmungen, die auf eine verstärkte Ansprache ausländischer Fachkräfte hindeuten würden. Auch die Einbindung von bereits in der Region lebender Menschen mit Migrationshintergrund ist nicht im Besonderen geplant. Das Damenmoden-Geschäft beschäftigt derzeit eine Migrantin für Hilfstätigkeiten. Die Süßwarenmanufaktur beschäftigt einzelne Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund als Saison-Arbeitnehmer.

Die Vermittlung erfolgte bei beiden Unternehmen über öffentliche Arbeitsvermittler. Bei dem Damenmoden-Geschäft erforderte dies Überzeugung und Motivation durch andere Unternehmer aus der Region.

Generell wird die freiwillige Arbeitsmigration von entsprechend qualifizierten und motivierten Fachkräften in die BRD, um hier bestehende Fachkräftebedarfe auszugleichen, von den Interviewpartnern begrüßt. Dies bedeutet jedoch nicht, dass diesbezüglich eine Initiative ergriffen wird oder sich aus diesen Aussagen tatsächlich Initiativen ableiten lassen.

Prinzipiell erreicht werden ausländische Fachkräfte auch über die Onlinebörse ZAV. Hier inserieren die meisten großen Unternehmen. Gezielte Ansprache und bestehende Kontakte zu entsprechenden Vermittlern sind förderlich. Im Hinblick auf die Einbindung von Neuzuwanderern haben von den Befragten nur die großen Unternehmen Erfahrungen sammeln können. Zwar finden sich unter den Personalverantwortlichen auch zahlreiche Vorurteile, jedoch wird eine mögliche Einbindung eher anhand ökonomischer Kriterien diskutiert. In den Interviews wurden Bedenken formuliert, inwieweit auch die einheimische Bevölkerung in der ländlichen Region dies begrüßen würde. Bislang gibt es eher wenige Erfahrungen mit einer aktiven Ansprache und der Kontaktaufnahme im Ausland. Überwiegend erfolgt der Kontakt zu den Unternehmen auf Eigeninitiative der interessierten Bewerber aus dem Ausland.

Die gezielte Schaffung attraktiver Aufnahmebedingungen und gezielte Ansprache von hochqualifizierten Fachkräften aus dem Ausland findet sich lediglich im ärztlichen Bereich der Saale Reha-Klinik.

Eine direkte und gezielte Ansprache findet nur in der Saaleklinik bei den Ärzten statt. Hier haben sich stabile Zugänge für ausländische Arbeitnehmer etablieren können. Hierbei gibt es bislang keine länderspezifische Kooperation. Es gibt regelmäßig Bewerbungen aus dem Ausland. Daneben wird auf Personalvermittler zurückgegriffen, die sich auf Anpassungsqualifizierungen und Vermittlungen in

diesem Segment spezialisiert haben. Hier werden langwierige Anerkennungsformalitäten und teils unterschiedliche B2-Sprachlevel als Problem benannt. Im Bereich der hochqualifizierten Facharbeiter ist die Rehabilitationseinrichtung auf ausländisches Personal dringend angewiesen. Hierbei wird nicht gezielt in diesem Bereich geworben, da neben Initiativbewerbern auch auf spezialisierte Vermittlungsfirmen zurückgegriffen werden kann. Die temporäre Einbindung wird hier positiv für Unternehmen und Mitarbeiter gestaltet. Die bisherigen Erfahrungen der Einrichtung mit der Rekrutierung und der innerbetrieblichen Einbindung von Fachkräften aus dem Ausland, die innerhalb der Ärzteschaft die Mehrheit darstellen, sind hier überwiegend positiv. Allerdings betreibt die Einrichtung für die Integration des ausländischen Personals einen großen Aufwand. Hierzu gehört eine mindestens sechs Monate andauernde Einarbeitungszeit, in der die angestellten Ärzte trotz voller Bezahlung nicht vollständig einsatzfähig sind. Auch stellt das Unternehmen den neuen Angestellten unternehmenskundige Mitarbeiter als Paten zur Seite und unterstützt bei der Bewältigung von Formalien sowie bei der Organisation des Umzugs.

Im unqualifizierten Arbeitsmarktsegment haben bereits hier lebende Migranten und Neuzuwanderer einen vergleichsweise unproblematischen Zugang. Der Zugang erfolgt aber hier überwiegend in Form von Leiharbeit, bleibt prekär und zeitlich befristet.

Bei Tönnies erfolgt die Einbindung der in den unteren Arbeitsmarktsegmenten beschäftigten Arbeitskräfte überwiegend über Werkdienstleister, wobei sich diese eigenständig um die Personalrekrutierung bemühen. Bereits jetzt stellt das Unternehmen einen der größten Arbeitgeber für Migranten und ausländische Arbeitnehmer im gesamten Bundesland dar. Ausländisches Personal bildet mit 2.000 Beschäftigten fast die Hälfte der Mitarbeiter des Großbetriebes. Hier bestehen trotz geringer Eintrittsschwellen die wenigsten Integrationsbestrebungen und Bindungsbemühungen seitens des Unternehmens. Die Migranten sind überwiegend als Werkarbeitnehmer bei Fremdunternehmern, aber auch innerhalb der Stammebelegschaft angestellt. Prinzipiell spielt die Nationalität der Mitarbeiter für das Unternehmen keine Rolle. Insbesondere bei Europäern gibt es keine Einstellungshindernisse im Bereich der Produktion. Der Betrieb versucht die Belegschaft als Europäer anzusprechen. Das Unternehmen unterliegt der Schwierigkeit, Mitarbeiter für die anstrengenden Anforderungen im Prozess der Lebensmittelproduktion zu finden. Es handelt sich überwiegend um unqualifizierte Arbeit in einem Betrieb mit einer fordistisch-tayloristischen Arbeitsorganisation. Die Mehrheit der Einsatzstellen ist

wenig prestigebeladen, körperlich sehr anspruchsvoll und finanziell nicht sehr reizvoll.

Bei Tönnies wird bereits ein Großteil der Arbeit im Bereich der Produktion von ausländischen Fachkräften erledigt. Diese sind im Vergleich zu Festangestellten, bei denen das Unternehmen Interesse an einer längerfristigen Bindung hat, in der Regel benachteiligt. Der die Arbeitskräfte vermittelnde Werkunternehmer kümmert sich um die Rekrutierung und Entlohnung. Das Unternehmen übernimmt hierbei keine Verantwortung.

Das Arbeitssegment mit mittleren beruflichen Qualifikationsanforderungen ist wenig internationalisiert und zeichnet sich durch eine besonders homogene Belegschaftsstruktur aus. Es finden sich nur vereinzelt Mitarbeiter mit Zuwanderungsgeschichte.

Dies betrifft vor allem kleine und mittlere Unternehmen.⁷²

Abbildung 5:

Idealtypische Gegenüberstellung der Zugangswege für ausländische Fachkräfte in den KMU und Großunternehmen im Burgenlandkreis

	<i>KMU</i>	<i>Großunternehmen</i>
Rekrutierungswege	allgem. eher informell eher keine tarifliche Bindung individuelle Entscheidungskriterien der Geschäftsführer eher unsystematische, informelle Suche und Rückgriff auf öffentliche Vermittlung	eher formelle Personalrekrutierung eher tarifliche Bindung Entscheidungskriterien anhand formeller/ gesetzlicher Vorgaben vielseitige Suchstrategien eher ressourcenaufwändig, jedoch unterschiedliche Erfolgsraten
Arbeitssegmente und Qualifikationsanforderungen	vor allem Arbeitsplätze mit mittleren Qualifikationsanforderungen sowie kundenorientierte Tätigkeiten Zielgruppen regional verortet	vor allem Arbeitsplätze mit Flexibilitätsanforderungen, multikulturellen Anforderungen, Mehrsprachigkeitsanforderungen oder für Geringqualifizierte

72 Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2012).

	<i>KMU</i>	<i>Großunternehmen</i>
Diversität	eher monokulturelle Organisationen Assimilation	eher diversifizierte Organisation Anerkennung
Einbindung ausländischer Fachkräfte	eher keine nicht-deutschen Beschäftigten	auch nicht-deutsche Beschäftigte in spezifischen Arbeitssegmenten
Besonderheiten bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter	Personal- und Zeitknappheit Einarbeitung läuft nebenbei Fremdsprachenkenntnisse bei der Belegschaft eher nicht voraussetzen Starke Prägung durch Tradition und Routine	Übergangszeit einkalkuliert Ressourcen und Personal zur anfänglichen Begleitung verfügbar Mehrsprachigkeit eher verbreitet, Englisch üblich Erfahrungen mit institutionellem / personellem Wandel
Unternehmen	Damenmoden-Geschäft, Süßwarenmanufaktur	MIBRAG, Saale Reha-Klinik, LaFarge, Tönnies

Literatur

- Abraham, Martin / Hinz, Thomas (Hrsg.). 2008. Arbeitsmarktsoziologie. Probleme. Theorien. Empirische Befunde. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Allmendinger, Jutta / Ebner, Christian. 2006. Arbeitsmarkt und demografischer Wandel. Die Zukunft der Beschäftigung in Deutschland. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 4: 227–239.
- Aretz, Hans-Jürgen / Hansen, Katrin. 2002. Diversity und Diversity-Management in Unternehmen. Münster: LIT Verlag Dr. Wilhelm Hopf.
- Aretz, Jürgen / Hansen, Katrin. 2003: Erfolgreiches Management von Diversity. Die multikulturelle Organisation als Strategie zur Verbesserung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit. ZfP (Zeitschrift für Personalforschung) 1: 9–36.
- Atteslander, Peter. 2003. Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin: de Gruyter.
- Baetge, Jörg / Haenelt, Timo. 2007. Konzernlageberichterstattung im IFRS-Abschluss. In IFRS-Management, Hrsg. v. Reinhard Heyd und Isabel von Keitz, 111–132. München.
- Baethge, Martin / Achtenhagen, Frank / Arends, Lena / Babic, Edvin / Baethge-Kinsky, Volker / Weber, Susanne. 2006. Berufsbildungs-PISA. Stuttgart: Franz Steiner Verlag.
- Barth, Thomas A. / Stehr, Uwe / Allmendinger, Daniela. 2002. Auswirkungen von Basel II auf die Finanzierung mittelständischer Unternehmen. wisu 31: 1258–1266.
- Becker, Rolf. 1990. Arbeitsmärkte im öffentlichen Dienst und in der Privatwirtschaft. Eine Längsschnittuntersuchung aus der Perspektive aus Berufsverläufen. Zeitschrift für Soziologie, 19:360–375.
- Beck-Gernsheim, Elisabeth. 2004. Wir und die Anderen: Vom Blick der Deutschen auf Migranten und Minderheiten. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bertoli, Simone / Brücker, Herbert / Facchini, Giovanni / Mayda, Anna Maria / Peri, Giovanni. 2009. The Battle for Brains: How to Attract Talent, Report for the Fondazione Redolfo Debenedetti, Mailand. <http://www.frdb.org> (Zugegriffen: 17. Februar 2014).
- Bentolila, Samuel / Dolado, J.J. / Jimeno, Juan F. 2007. Does Immigration Affect the Philipps Curve? Some Evidence for Spain. Kiel Working Papers 1333, Kiel Institute for the World Economy (IfW), Kiel.
- Biersack, Wolfgang / Kettner, Anja / Schreyer, Franziska. 2007. Fachkräftebedarf: Engpässe, aber noch kein allgemeiner Ingenieurmangel. IAB-Kurzbericht, Nr. 16.
- Bogai, Dieter. 2007. Ökonomische Effekte der Migration in Deutschland. In Homogenität versus Multikulturalismus. Immigration in Japan und Deutschland, Hrsg. Japanisch-Deutsches Zentrum Berlin, 56: 40–59. Berlin.
- Boltanski, Luc / Chiapello, Eve. 2003. Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz: UVK Universitätsverlag Konstanz.
- Bourdieu, Pierre. 1992. Die verborgenen Mechanismen der Macht. Hamburg: VSA-Verlag.
- Brücker, Herbert. 2010. Zuwanderungsbedarf und politische Optionen für die Reform des Zuwanderungsrechts. http://doku.iab.de/grauepap/2011/Fachkr%C3%A4ftebedarf_Migration_Br%C3%BCcker.pdf (Zugegriffen: 17. Februar 2014).

- Bundesamt für Migration und Flüchtlinge. 2011. Working Paper 35 – Zirkuläre und temporäre Migration. Vielfalt-gestalten.de/diversity/diversity-dimensionen.html (Zugegriffen: 10. Februar 2014).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales. 2013. Unternehmensbarometer Fachkräftesicherung 2013. http://www.fachkraeftebuero.de/fileadmin/user_upload/Daten_und_Fakten/Unternehmensbarometer_Fachkraeftesicherung_2013.pdf (Zugegriffen: 17. Februar 2014).
- Bundesministerium für Bildung und Forschung. 2009. Band 5 der Reihe Berufsbildungsforschung. Untersuchung zum Rekrutierungsverhalten von Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen und Unternehmen mit wissensintensiven Tätigkeitsfeldern. http://www.bmbf.de/pub/band_fuenf_berufsbildungsforschung.pdf (Zugegriffen: 17. Februar 2014).
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. 2012. BMWi-Qualifizierungsmonitor. Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung. Empiriegestütztes Monitoring zur Qualifizierungssituation in der deutschen Wirtschaft im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BWi). Ergebnisbericht zur Welle Frühjahr/ Herbst 2012. <http://www.bmwi.de/BWi/Redaktion/PDF/Publikationen/Studien/empiriegestuetztes-monitoring-zur-qualifizierungssituation-in-der-deutschen-wirtschaft,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf> (Zugegriffen: 17. Februar 2014).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales. 2013. Unternehmensbarometer Fachkräftesicherung 2013. Eine repräsentative Befragung von Unternehmensleitungen und Betriebsräten. http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a862-broschuere-umbruch-unternehmensbarometer.pdf;jsessionid=04245F67F8C464B4F4D56124B38BCA07?__blob=publicationFile (Zugegriffen: 17. Februar 2014).
- Bundesinstitut für Berufsbildung. 2010. Jahresbericht 2009/10. <http://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/download/id/6296> (Zugegriffen: 18. Februar 2014).
- Caritas. 2010. Leitfaden zur Anerkennung ausländischer Abschlüsse in Sachsen Anhalt.
- Castro, Varela / do Mar, María / Mecheril, Paul. 2010. Migrationspolitische Diskurse und ihre Wirkmächtigkeit. In Bachelor/Master: Migrationspädagogik, Hrsg. Paul Mecheril, 4-7. Weinheim, Basel: Beltz.
- Chiquiar, Daniel / Hanson, Gordon H.. 2002. International Migration, Self-Selection, and the Distribution of Wages: Evidence from Mexico and the United States. NBER Working Paper No. 9242. <http://www.nber.org/papers/w9242> (Zugegriffen: 17. Februar 2014).
- Cox, Taylor. 2001. Creating the multicultural organization a strategy for capturing the power of diversity. Jossey-Bass: San Francisco.
- Crul, Maurice / Schneider, Jens. 2010. Comparative integration context theory: participation and belonging in new diverse European cities *Ethnic and Racial Studies*, 33: 7, 1249–1268.
- Demografie-Allianz Sachsen-Anhalt (Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr des Landes Sachsen-Anhalt). 2011. Auf dem Weg zu einer starken Partnerschaft für eine gute Zukunft. http://www.demografie.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MLV/Demografieportal/Dokumente/Broschuere_Demografie_72ppi_Internet.pdf (Zugegriffen: 17. Februar 2014).
- Denz, Hermann. 2003. Grundlagen einer empirischen Soziologie. Münster: Lit.
- DIHK. 2011. Der Arbeitsmarkt im Zeichen der Fachkräftesicherung. DIHK-Arbeitsmarktreport 2011. Ergebnisse einer DIHK-Unternehmensbefragung Herbst 2011. <http://www.dihk.de/ressourcen/downloads/arbeitsmarkt-herbst-11.pdf> (Zugegriffen: 17. Februar 2014).

- Dietz, Barbara. 2002. Die Integration von Zuwanderern in Deutschland: Aspekte der Politik und des Arbeitsmarktes. Forost Arbeitspapier Nr. 2. http://www.forost.lmu.de/fo_library/forost_Arbeitspapier_02.pdf (Zugegriffen: 17. Februar 2014).
- Dietz, Martin / Röttger, Christof / Szameitat, Jörg. 2011. Betriebliche Personalsuche und Stellenbesetzungen: Neueinstellungen gelingen am besten über persönliche Kontakte. IAB-Kurzbericht 26: 8.
- Elias, Norbert. 1990. Etablierte und Außenseiter. Frankfurt am Main : Suhrkamp.
- Ely, R.J. / Thomas, D.A. 2001. Cultural Diversity at Work: the Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Quarterly* 46(2): 229–273.
- Englmann, Bettina / Müller, Martina. 2007. Brain Waste. Die Anerkennung von ausländischen Qualifikationen in Deutschland. <http://www.berufliche-erkennung.de/brain-waste.html> (Zugegriffen: 17. Februar 2014).
- Esser, Hartmut. 1996. Soziologie. Allgemeine Grundlagen. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Ette, Andreas / Mundil-Schwarz, Rabea / Sauer, Lenore / Sulak, Harun. Ein neues Bild der Migration: Sozioökonomische Struktur und Arbeitsmarktintegration von Neuzuwanderern aus Drittstaaten in Deutschland. *Bevölkerungsforschung Aktuell* 34,2: 2–11.
- Fischer, Veronika / Springer, Monika / Zacharaki, Ioanna (Hrsg.). 2005. Interkulturelle Kompetenz. Fortbildung – Transfer – Organisationsentwicklung. Schwalbach/Ts.: Wochenschau-Verlag.
- Gomolla, Mechthild / Radtke, Frank-Olaf. 2002. Institutionelle Diskriminierung: die Herstellung ethnischer Differenz in der Schule. Opladen: Leske und Budrich.
- Goedicke, Anne. 2006. Organisationsmodelle in der Sozialstrukturanalyse: Der Einfluss von Betrieben auf Erwerbsverläufe. *Berliner Journal für Soziologie* 4: 503–523.
- Hall, Peter A. / Soskice, David. 2001. Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage. Oxford: Oxford University Press.
- Imdorf, Christian. 2008a. Der Ausschluss »ausländischer« Jugendliche bei der Lehrlingsauswahl – ein Fall von institutioneller Diskriminierung? Die Natur der Gesellschaft. Verhandlungen des 33. Kongresses d. Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006, Hrsg. Rehberg, 2048–2058. Frankfurt/Main: Campus-Verlag.
- Imdorf, Christian. 2008b. Migrantenjugendliche in der betrieblichen Ausbildungsplatzvergabe – auch ein Problem für Kommunen. In *Migrationsreport 2008. Fakten – Analysen – Perspektiven*, Hrsg. Michael Bommes und Marianne Krüger-Potratz, 113–158. Frankfurt a.M.: Campus-Verlag.
- Imdorf, Christian. 2010. Die Diskriminierung ‚ausländischer‘ Jugendlicher bei der Lehrlingsauswahl. In *Diskriminierung. Grundlagen und Forschungsergebnisse*, Hrsg. Ulrike Hornel und Albert Scherr, 197–219. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Jasper, Gerda / Horn, Judith. 2009. Untersuchung zum Rekrutierungsverhalten von Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen und Unternehmen mit wissensintensiven Tätigkeitsfeldern. Band 5 der Reihe Berufsbildungsforschung. Bundesministerium für Bildung und Forschung. Bonn, Berlin. http://www.bmbf.de/pub/band_fuenf_berufsbildungsforschung.pdf (Zugegriffen: 17. Februar 2014).
- Holzmann, Irina / Kliemann, Joachim. 2007. Spätaussiedlerinnen in den neuen Bundesländern. In *Zuwanderung und Integration in den neuen Bundesländern: zwischen Transfereexistenz und Bildungserfolg*, Hrsg. Karin Weiss und Hala Kindelberger, 96–113. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag.
- Kalter, Frank. 2005. Auf der Suche nach einer Erklärung für die spezifischen Arbeitsmarktnachteile von Jugendlichen türkischer Herkunft. Zugleich eine Replik auf den Beitrag von

- Holger Seibert und Heike Solga: „Gleiche Chancen dank einer abgeschlossenen Ausbildung?“ *Zeitschrift für Soziologie* 2: 144–160.
- Kaas, Leo / Manger, Christian. 2010. Ethnic Discrimination in Germany's Labour Market: A Field Experiment. IZA Discussion Paper No. 4741 <http://ftp.iza.org/dp4741.pdf> (Zugegriffen: 17. Februar 2014).
- Kerckhoff, Alan C. 2001. *Currents of thought: sociology of education at the dawn of the 21st century*. New York: ASA.
- Knuth, Matthias. 2012. Berufliche Anerkennung und Erwerbsintegration von Eingewanderten. In *Beruflichkeit zwischen institutionellem Wandel und biographischem Projekt*, Hrsg. Axel Bolder, 127–151. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Köhler, Christoph / Krause, Alexandra. 2010. Kapitel VII Gestaltung von Beschäftigungsverhältnissen: Betriebliche Beschäftigungspolitik In *Handbuch Arbeitssoziologie*, Hrsg. Fritz Böhle, G. Günter Voß, und Günther Wachtler, 387–412. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Köhler, Christoph / Struck, Olaf / Grotheer, Michael / Krause, Alexandra / Krause, Ina / Schröder, Tim. 2008. *Offene und geschlossene Beschäftigungssysteme. Determinanten, Risiken und Nebenwirkungen*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Kolodziej, Daniela. 2012. *Fachkräftemangel in Deutschland. Statistiken, Studien und Strategien*. Deutscher Bundestag Wissenschaftliche Dienste Infobrief. http://www.bundestag.de/dokumente/analysen/2012/Fachkraeftemangel_in_Deutschland.pdf (Zugegriffen: 17. Februar 2014).
- Konietzka, Dirk. 2012. *Soziale Mobilität und soziale Ungleichheit*. In *Handwörterbuch Bildungs- und Erziehungssoziologie*, Hrsg. Ullrich Bauer, Uwe H. Bittingmayer und Albert Scherr, 813–828. Wiesbaden: Springer VS.
- Krell, Gertraude (Hrsg.). 2008. *Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Krell, Gertraude / Ortlieb, Renate / Sieben, Barbara (Hrsg.). 2011. *Chancengleichheit durch Personalpolitik*. Wiesbaden: Gabler.
- Lamnek, Siegfried. 2005. *Qualitative Sozialforschung*. Basel: Beltz.
- Lenkungsgruppe der Expertenplattform Demographischer Wandel in Sachsen-Anhalt (Hrsg.). 2010. *Positionspapier zum Handlungskonzept der Landesregierung Sachsen-Anhalt „Nachhaltige Bevölkerungspolitik“*. http://www.hoheboerde.de/upload/dokumente/demografie_sachsen_anhalt/Land_Positionspapier_Handlungskonzept_Demografie_Sachsen-Anhalt.pdf (Zugegriffen: 17. Februar 2014).
- Liebig, Thomas. 2007. *Migranten auf dem Arbeitsmarkt – Erfahrungen aus OECD-Ländern*. <http://heimatkunde.boell.de/2007/09/01/migranten-auf-dem-arbeitsmarkt-erfahrungen-aus-oecd-laendern> (Zugegriffen: 17. Februar 2014).
- Loden, Marilyn / Rosener, Judy B.. 1991. *Workforce America!: Managing employee diversity as a vital resource*. New York: Mcgraw Hill.
- Lutz, Burkhard / Sengenberger, Werner. 1974. *Arbeitsmarktstrukturen und öffentliche Arbeitsmarktpolitik. Eine kritische Analyse von Zielen und Instrumenten*. In *Schriften der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel*, Bd. 26, Göttingen.
- Lutz, Burkard. 1987. *Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie. Eine theoretisch-historische Skizze zur Entstehung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation*. Frankfurt: Campus Verlag.

- Mayer, Thomas. 2002. Sozialstruktur und Migration – Die soziale Lage der Arbeitsmigranten in Deutschland. In *Wohlfahrtsstaat, Einwanderung und ethnische Minderheiten*, Hrsg. Andreas Treichler, 69–82. Wiesbaden: Verl. für Sozialwissenschaften.
- Mecheril, Paul (Hrsg.). 2010. Bachelor/Master: Migrationspädagogik. Weinheim, Basel: Beltz.
- Meuser, Michael / Nagel, Ulrike. 1991. ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen*, Hrsg. Detlef Graz und Klaus Kraimer, 441–471. Opladen: Westdt. Verlag.
- Mieg, Harald A. / Näf, Matthias. 2005. Experteninterview in den Umwelt- und Planungswissenschaften. Eine Einführung und Anleitung. Institut für Mensch-Umwelt-Systeme (HES), ETH Zürich. http://www.mieg.ethz.ch/education/Skript_Experteninterviews.pdf (Zugegriffen: 17. Februar 2014).
- Ministerium für Gesundheit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt. 2009. Zuwanderung, Integration und Vielfalt in Sachsen-Anhalt. Bericht der Integrationsbeauftragten der Landesregierung 2007–2009. http://www.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Elementbibliothek/Bibliothek_Integrationsportal/IB/Integrationsbericht_IB.pdf (Zugegriffen: 14. Februar 2014).
- Münch, Sybille. 2013. Rahmenbedingungen von Zuwanderung und interkulturellem Zusammenleben in den ostdeutschen Bundesländern – eine Bestandsaufnahme. In *Raumforschung und Raumanordnung* 3: 261–271.
- Münz, Rainer / Seifert, Wolfgang / Ulrich, Ralf. 1999. *Zuwanderung nach Deutschland: Strukturen, Wirkungen, Perspektiven*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Nadler, Robert / Kriszan, Michael / Nienaber, Birte / Frys, Wioletta. 2012. Zuwanderung internationaler Migranten in schrumpfende ländliche Regionen: die Fallbeispiele Ostsachsen und Saarland. In *Europa regional* 2/3: 107–121.
- Nohl, Arnd-Michael / Schittenhelm, Katrin / Schmidtke, Oliver / Weiß, Anja. 2006. Kulturelles Kapital in der Migration – ein Mehrebenenansatz zur empirisch-rekonstruktiven Analyse der Arbeitsmarktintegration hochqualifizierter MigrantInnen. In *Forum: Qualitative Sozialforschung*, Vol. 7, No. 3.
- OECD. 2007. *Jobs for Immigrants (Vol. 1) Labour Market Integration in Australia, Denmark, Germany and Sweden*. Paris: OECD.
- Peemöller, Volker H. 2005. Bewertung von Klein- und Mittelbetrieben. *BetriebsBerater* 30: 30.
- Picot, A. /, R. Reichwald, R. /, R.T. Wigand, R.T. 2001. *Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Pries, Ludger. 2010. *Transnationalisierung: Theorie und Empirie grenzüberschreitender Vergesellschaftung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rössel, Jörg. 2010. Ethnische Ungleichheit: Diskriminierung in der Einwanderungsgesellschaft oder Reproduktion der geschichteten Sozialstruktur? *Gesellschaft – Wirtschaft – Politik*. Sozialwissenschaften für politische Bildung 4: 475–486.
- Rommelpacher, Birgit. 2009. Was ist eigentlich Rassismus? In *Rassismuskritik: Bd. 1, Rassismustheorie und -forschung*, Hrsg. Claus Melter und Paul Mecheril (Hrsg.), 25–38. Schwalbach: Wochenschau Verlag.
- Scherr, Albert. 2014. Betriebliche Diskriminierung. Warum und wie werden migrantische Bewerberinnen und Bewerber um Ausbildungs- und Arbeitsplätze benachteiligt? Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, Abt. Wirtschafts- und Sozialpolitik.
- Scheib, Herman. 1987. Benachteiligte Lebensbedingungen junger Ausländer und ihrer Familien. *Informationsdienst zur Ausländerarbeit* 3-4: 107–118.

- Schnell, Rainer / Hill, Paul B. / Esser, Elke. 2005. Methoden der empirischen Sozialforschung. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Seibert, Holger / Solga, Heike. 2005. Gleiche Chancen dank einer abgeschlossenen Ausbildung? Zum Signalwert bei Ausbildungsabschlüssen bei ausländischen und deutschen jungen Erwachsenen. *Zeitschrift für Soziologie* 34: 364–382.
- Sengenberger, Werner. 1987. Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten. Die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich. Frankfurt: Campus Verlag.
- Sörensen, Aage B. 1983. Conceptual and methodological issues in sociological research on the labor market. Madison : Inst. for Research on Poverty.
- Statistisches Bundesamt. 2007. Statistisches Jahrbuch 2007. <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/Jahrbuch2007.pdf?blob=publicationFile> (Zugegriffen: 17. Februar 2014).
- Statistisches Landesamt (Hrsg.). 2007. Statistische Berichte. Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Arbeitsmarkt. Jahr 2006. http://www.statistik.sachsen-anhalt.de/download/stat_berichte/6A605_j_2006.pdf (Zugegriffen: 04. September 2013).
- Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt (Hrsg.) (2010): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Bevölkerungsvorausberechnung nach Alter und Geschlecht. 5. Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung 2008–2025. http://www.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Elementbibliothek/Bibliothek_Fachkr%C3%A4fte/44/44_fesicherungsportal/Dokumente/Statistik_Bevölkerungsprognose_2025.pdf (Zugegriffen: 01. August 2013).
- Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt. 2013a. Gebietsinformationen. Kreisfreie Städte und Kreise. Stadt Halle. <http://www.statistik.sachsen-anhalt.de/gk/fms/fms1li.html> (Zugegriffen: 30. September 2013).
- Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt (Hrsg.). 2013b. Daten und Fakten. Interaktive Datenbank. http://www.statistik.sachsen-anhalt.de/apps/online_recherche/pages/recherche/recherche.php (Zugegriffen: 30. September 2013).
- Statistisches Landesamt (Hrsg.). 2013c. Daten und Fakten. Erwerbstätige und Arbeitnehmer mit Arbeitsort im Land Sachsen-Anhalt nach Kreisen und Jahren. http://www.stala.sachsen-anhalt.de/Internet/Home/Daten_und_Fakten/1/13/133/13311/Erwerbstaetige_und_Arbeitnehmer_mit_Arbeitsort_im_Land_Sachsen-Anhalt_nach_Kreisen.html. (Zugegriffen: 05. Oktober 2013).
- Steinhardt, Max / Hönekopp, Elmar / Bräuninger, Michael / Radu, Dragos / Straubhaar, Thomas. 2005. Effekte der Migrationssteuerung bei Erwerbstätigen durch das Zuwanderungsgesetz, Expertise im Auftrag des Bundesministeriums des Innern, HWWI. Hamburg.
- Struck, Olaf. 2008. Betrieb und Arbeitsmarkt. In *Arbeitsmarktsoziologie*, Hrsg. Martin Abraham und Thomas Hinz, 169–198. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Struck, Olaf / Simonson, Julia. 2000. Übergänge im Erwerbsleben. Theoretische Konzepte und empirische Befunde zur betrieblichen Lebenslaufpolitik. In *Generationenaustausch im Unternehmen*, Hrsg. Rainer George und Olaf Struck, 21–54. München, Mehring: Rainer Hampp Verlag.

Anhang

Leitfaden	102
Rahmenbedingungen für die Arbeitsmarktintegration	103
Verringerung administrativer Zuwanderungshürden	103
Migration innerhalb der Europäischen Union.	104
Zuwanderung aus Drittstaaten.	105
Aufenthaltsgesetz	105
Arbeitsmarktsteuerungsgesetz.	106
Beschäftigungsverordnung	106
Blue Card/Blaue Karte EU	107
Verbesserte Anerkennungschancen für im Ausland erworbene Qualifikationen	109
Gesetzliche Grundlagen	109
Akademische Anerkennung	110
Berufliche Anerkennung	111
Reglementierte Berufe.	112
Nicht-reglementierte Berufe	113

Leitfaden

Mit Blick auf den demographischen Wandel und dem damit verbundenen Fachkräftebedarf widmet sich das bundesweite Netzwerk „Integration durch Qualifizierung“ (IQ) der Förderung der Arbeitsmarktintegration von Erwachsenen mit Migrationshintergrund. Als Teilprojekt der regionalen Servicestelle IQ „Forschung“ führt das Institut für Soziologie der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg eine Bestandsaufnahme bestehender Maßnahmen zur Arbeitsmarktintegration im Burgenlandkreis durch. In diesem Zusammenhang interessieren wir uns sehr für Ihre Erfahrungen mit der Personengruppe Menschen mit Migrationshintergrund/ausländische Fachkräfte sowie bei der Zusammenarbeit mit anderen Arbeitsmarktakteuren. Als Personalverantwortlicher kennen sie sich in ihrem Unternehmen besonders gut aus.

- Können Sie bitte zu Anfang Ihren betrieblichen Aufgabenbereich etwas näher erläutern?
- Wie waren die Ausschreibungen für die letzten 2-3 Einstellungen in Ihrem Betrieb gestaltet?
- Sind ausländische Fachkräfte in Ausschreibungen eine besondere Zielgruppe für Ihren Betrieb?
- Beschäftigen Sie Mitarbeiter mit Migrationshintergrund?
- Welche Erfahrungen haben Sie mit Mitarbeitern mit Migrationshintergrund gemacht?
- Pflegen Sie geschäftliche Beziehungen mit ausländischen Unternehmen oder haben Sie Kunden im Ausland?
- Führen Sie betriebliche Maßnahmen im Sinne des Diversity-Managements durch?
- Mit welchen Akteuren der regionalen Integrationsarbeit arbeiten Sie zusammen?
- Bitte beschreiben Sie Ihre Kooperationsbeziehungen mit den benannten Akteuren und schildern Sie Ihre Erfahrungen bei der Zusammenarbeit.
- Mit welchen Akteuren der kommunalen Integrationsarbeit würden Sie sich eine bessere Vernetzung wünschen?
- Inwiefern haben Sie in Ihrem Unternehmen bereits Erfahrungen mit dem Programm Integration durch Qualifizierung (IQ) gemacht?

Zum Abschluss bitte ich Sie um eine kurze allgemeine Einschätzung. Menschen mit Migrationshintergrund finden in Deutschland oft nur schwer einen Einstieg in den Arbeitsmarkt.

- Worin liegen Ihrer Meinung nach Gründe für die schwere Vermittelbarkeit von Menschen mit Migrationshintergrund?

Rahmenbedingungen für die Arbeitsmarktintegration

Bei der Integration in den Arbeitsmarkt unterliegen Migranten intersektionalen Problemlagen. Diese umfassen unterschiedliche Problemfelder und Ungleichheiten und können sich gegenseitig in ihrer Wirkungsweise verstärken. Sie ergeben sich nur zum Teil aus der Migrationserfahrung der Betroffenen. Im Folgenden werden die rechtlichen und arbeitsmarktstrukturellen Rahmenbedingungen betrieblicher Personalstrategien dargelegt. Ausländische Arbeitnehmer sind den deutschen Arbeitnehmern arbeitsrechtlich gleichgestellt. Bei der Einstellung und Beschäftigung von ausländischen Arbeitnehmern gelten allerdings öffentlich-rechtliche Sonderregelungen. Beim gesetzlich geregelten Arbeitsrecht bestehen entsprechende Sonderregelungen nur vereinzelt im Rahmen des allgemeinen Arbeitsrechts, so beim Betriebsverfassungsrecht oder dem Kündigungsschutzrecht. Ergänzt werden die arbeitsrechtlichen Vorschriften durch das Aufenthalts- und Arbeitserlaubnisrecht.

Verringerung administrativer Zuwanderungshürden

Der Begriff Migration bezeichnet allgemein den räumlichen, mittelfristigen bis dauerhaften Transfer des Lebensführungsschwerpunktes eines Individuums, einer Familie bzw. einer Gruppe in einen anderen soziokulturellen Raum. Es werden mannigfaltige Formen der Migration unterschieden. Die markt-, erwerbs- oder bildungsmotivierte Migration stellt dabei eine spezifische Formvariante dar.

Mit der zunehmenden Globalisierung ökonomischer Märkte steigen die Mobilitätsanforderungen an Arbeitnehmer. Hierdurch erfolgt eine Ausdifferenzierung der Bandbreite der Wanderungsbewegungen und ihrer Reichweite im Hinblick auf Herkunfts- und Zielregionen. Dadurch gewinnen Bildungs- und Berufsqualifikationen als zentrale Steuerungsinstrumente der Arbeitsmigration an Relevanz. Zugleich werden die Zuwanderungsmöglichkeiten von hochqualifizierten Arbeitnehmern verstärkt, rechtlich gestützt und gefördert.

Bei der arbeitsmotivierten Migration definieren Nationalstaaten über gesetzliche Regelungen den gesellschaftlichen Umgang mit Insidern und Outsidern. Im Falle der Bundesrepublik kann zwischen zwei Formen von „Außen“ unterschieden werden: Europäische Union, von der die BRD zugleich selbst ein Teil ist, und Drittstaaten, Staaten außerhalb der Europäischen Union. Der Umgang mit Angehörigen der Europäischen Union und mit Drittstaatenangehörigen soll im Folgenden dargestellt werden. Hierbei werden die gesetzlichen Regelungen zur Anerkennung von im Ausland erworbenen Abschlüssen sowie die Rahmenbedingungen der Arbeitsmarktintegration für bereits in Deutschland lebende Menschen mit Migrationshintergrund aufgezeigt. Hinterfragt wird dabei, inwieweit sich auf Grund der rechtlichen Änderungen tatsächliche praktische Verbesserungen für Migranten und Neuzuwanderer ergeben.

Zwei gesetzliche Regelungen sind dabei für die für die Arbeitsmarktintegration von Migranten bedeutend. Das bundesdeutsche Aufenthaltsgesetz (AufenthG, Art. 1 des Zuwanderungsgesetzes) regelt den Aufenthalt, die Erwerbstätigkeit und die Integration von Ausländern im Bundesgebiet. Das Gesetz über die allgemeine Freizügigkeit von Unionsbürgern der Europäischen Union (Freizügigkeitsgesetz/EU – FreizügG/EU, Art. 2 des Zuwanderungsgesetzes) bestimmt, dass jeder Bürger eines Mitgliedsstaates der EU sich innerhalb der Union wirtschaftlich betätigen kann. Für neue Mitgliedstaaten gelten Übergangsfristen.

Migration innerhalb der Europäischen Union

Migration findet vor dem Hintergrund globalisierter sozialer, ökonomischer, politischer und kultureller Interdependenzen statt. Die Europäische Union reguliert die Arbeitskräftemobilität in ihrem Binnenmarkt. Hier gilt seit dem 1. Mai 2011 die uneingeschränkte Arbeitnehmerfreizügigkeit für ihre Bürger. Diese gilt zudem für Bürger der Staaten der Europäischen Freihandelsassoziation (EFTA). Für freizügigkeitsberechtigte EU-Bürger einschließlich ihrer Familienangehörigen gilt in der BRD das Freizügigkeitsgesetz/EU (FreizügG/EU). Die Freizügigkeitsabkommen aber auch die europäischen Krisen haben zunehmend eine Binnenmigration in der europäischen Union befördert. Folglich lässt sich die Migration innerhalb des europäischen Binnenmarktes nicht durch die einzelnen Nationalstaaten steuern. Übergangsregelungen wie beispielsweise für Bulgarien und Rumänien, die zum Januar 2014 ausgelaufen sind, lassen nur eine zeitlich befristete Interventionsmöglichkeit seitens der Mitgliedsstaaten zu. Auf Grund dieser Begünstigungen stammt ein Großteil der beschäftigungsorientierten Migranten aus Ländern der Europäischen

Union. Die Anzahl der beschäftigungsorientierten Zuzüge aus Drittstaaten ist hingegen deutlich geringer. Die europäischen Bürgergesellschaften werden zunehmend zu Einwanderungsgesellschaften.

Zuwanderung aus Drittstaaten

Die Gesetzgebung der EU nimmt auch zunehmend Einfluss auf nationalstaatliche Handlungsräume und Handlungspraxen bei der Steuerung der Zuwanderung aus Drittstaaten. Zu den wichtigsten Rechtsgrundlagen für Migranten aus Drittstaaten zählen das Aufenthaltsgesetz (AufenthG), die Beschäftigungsverordnung (BeschV) und die Beschäftigungsverfahrensverordnung (BeschVerfV). Daneben bestehen Sonderregelungen. Drittstaatenangehörige bedürfen zur Ausübung einer Erwerbstätigkeit eines entsprechenden Aufenthaltstitels. Dieser wird aber nur unter bestimmten Voraussetzungen, die der Antragsteller erfüllen muss, erteilt.

Die wichtigsten gesetzlichen Vorschriften zur Zuwanderung von Drittstaatsangehörigen werden im Folgenden kurz umrissen.

Aufenthaltsgesetz

Das Aufenthaltsgesetz (AufenthG) regelt den Arbeitsmarktzugang für Drittstaatsangehörige. Es definiert vier Aufenthaltstitel. Die verschiedenen Titel ermöglichen jeweils einen unterschiedlichen Grad an Arbeitsmarktzugängen.⁷³ Das Visum ermöglicht die Einreise für einen kurzfristigen Aufenthalt. Es gestattet lediglich einen eingeschränkten Arbeitsmarktzugang. Ebenso verhält es sich bei einer befristeten Aufenthaltserlaubnis für einen längerfristigen, aber zweckgebundenen Aufenthalt in Deutschland. Hingegen lassen die unbefristete Niederlassungserlaubnis und die Erlaubnis zum Daueraufenthalt einen uneingeschränkten Arbeitsmarktzugang zu. Allerdings ist für die Aufnahme einer Beschäftigung die Zustimmung durch die Bundesagentur für Arbeit nach Ablegen einer Vorrangprüfung notwendig. Nur in Einzelfällen gelten Ausnahmeregelungen.

73 OECD (2007).

Arbeitsmarktsteuerungsgesetz

Die Reform des deutschen Zuwanderungsrechts 2005 folgte tendenziell dem nachfrageorientierten Ansatz. Eine besondere Berücksichtigung kam hierbei Humankapitalkriterien zu. Ausländische Fachkräfte werden nur dann aufgenommen, wenn ein ökonomischer Bedarf und ein Arbeitsplatzangebot vorliegen und somit eine Nachfrage seitens der aufnehmenden Gesellschaft besteht.⁷⁴ Für ausländische Fachkräfte aus Drittstaaten, insbesondere für hochqualifizierte Spezialisten, wurden die Zuzugsmöglichkeiten entsprechend erleichtert. Im Jahr 2009 wurden mit dem Arbeitsmigrationssteuerungsgesetz weitere Neuerungen des Zuwanderungsrechts beschlossen.⁷⁵ Hierbei wurden die Antragsverfahren vereinfacht. Direkt nach Ihrer Einreise können hochqualifizierte Zuwanderer eine dauerhafte Niederlassungserlaubnis bekommen. Auch für bislang ausgeschlossene Gruppen ergeben sich Erleichterungen. Liegt ein entsprechendes Arbeitsplatzangebot vor, können geduldete Ausländer, die über entsprechende Qualifikationen verfügen, eine Aufenthaltserlaubnis erhalten. Qualifizierte Personengruppen erhalten also unter bestimmten Bedingungen eine Aufenthaltserlaubnis oder eine Niederlassungserlaubnis. Die Mindesteinkommengrenzen wurden hierbei gesenkt. Dies betrifft Personen, die einen staatlich anerkannten Ausbildungsberuf haben, hochqualifizierte Wissenschaftler, Lehrpersonen, Personal aus der Forschung oder Ausländer, die einer selbständigen Tätigkeit in Deutschland nachgehen.

Beschäftigungsverordnung

Am 1. Juli 2013 trat die neue Beschäftigungsverordnung (BeschV) in Kraft, in welcher das Aufenthaltsrecht und der Arbeitsmarktzugang für vorübergehend oder dauerhaft als Arbeitskräfte nach Deutschland einreisende Ausländer aus Drittstaaten geregelt werden. Laut der BeschV ist unter bestimmten Bedingungen keine Zustimmung durch die Bundesagentur für Arbeit notwendig, um einen Aufenthaltstitel zum Zwecke der Beschäftigung zu erhalten. Durch die Zustimmungsfreiheit werden vor allem Arbeitnehmer privilegiert, an denen in Deutschland auf Grund ihrer Qualifikation und Führungsverantwortung besonderes Interesse besteht. Dies betrifft leitende Angestellte und Spezialisten, Absolventen deutscher Auslandsschulen in Drittstaaten, die eine betriebliche Ausbildung in Deutschland

74 Steinhardt et al. (2005).

75 OECD (2007).

absolvieren wollen, Hochqualifizierte mit Niederlassungserlaubnis, Führungskräfte der Privatwirtschaft und wissenschaftliches Personal von Hochschulen und Forschungseinrichtungen sowie Gastwissenschaftler und Lehrkräfte öffentlicher Schulen oder staatlich anerkannter privater Ersatzschulen.

Die neue Beschäftigungsverordnung beinhaltet Erleichterungen des Arbeitsmarktzugangs für zuvor vom Arbeitsmarkt ausgeschlossene Zuwanderergruppen. Menschen mit einem humanitären Aufenthaltsstatus erhalten eine generelle Beschäftigungserlaubnis. Bereits in der BRD lebende Asylsuchende werden beim Arbeitsmarktzugang mit den Geduldeten gleichgestellt. Der Zugang zur Ausbildung wurde erleichtert. Nach einem mindestens zwölfmonatigen Aufenthalt ist ein Zugang ohne eine Vorrangprüfung möglich. Der Arbeitsmarktzugang kann ab einem Aufenthalt von vier Jahren ohne Vorrangprüfung erfolgen. Paragraf 33 (§33 BeschV) enthält eine generelle Untersagung der Erlaubnis zur Ausübung einer Beschäftigung von Personen mit Duldung vor. Diese bleibt unter bestimmten Bedingungen bestehen, wenn die Einreise angeblich zum Zwecke des Sozialleistungsbezugs erfolgte oder Abschiebungsmaßnahmen anstehen.

Blue Card/Blaue Karte EU

2012 wurde mit Festlegung der EU-Blue-Card-Richtlinie ein neuer Aufenthaltstitel eingeführt. Der Titel „Blaue Karte EU“ ermöglicht ein beschleunigtes und einheitliches Genehmigungsverfahren für Hochqualifizierte aus Drittstaaten. Die Attraktivität der europäischen Union im internationalen Wettbewerb soll durch ihn gesteigert werden. Die Entscheidung, ob eine so genannte Blue Card ausgestellt wird, bleibt den einzelnen Mitgliedstaaten überlassen.

Verfügen hochqualifizierte Arbeitskräfte aus Drittstaaten über einen Hochschulabschluss oder eine fünfjährige Berufsausbildung sowie über einen Arbeitsvertrag oder können die Zusage für ein zukünftiges Arbeitsverhältnis nachweisen, so dürfen sie gemäß der EU-Blue-Card-Richtlinie zunächst für mindestens ein bis maximal vier Jahre innerhalb der Union arbeiten. Das an sich nachfrageorientierte Instrument beinhaltet mit den Kriterien Hochschulabschluss und Berufserfahrung auch angebotsseitige Komponenten. Das Bruttoeinkommen des Migranten muss mindestens um fünfzig Prozent über dem jeweiligen Landesdurchschnitt liegen. Verfügen Bewerber über einen Hochschulabschluss oder erreichen sie ein bestimmtes Gehaltsniveau, entfällt die Vorrangprüfung.

Die seit 2011 bestehende Positivliste für Mangelberufe ermöglicht eine vom Gehaltsniveau unabhängige Zuwanderung nach aktuellem Bedarf. Mit der Einfüh-

rung der Liste wurden sogenannte Mangelberufe, bei denen Anspruch auf die EU-Blue-Card besteht, gesetzlich festgelegt. Die Einkommensgrenze ist bei Mangelberufen niedriger angesetzt. Dennoch sind die Grenzen der Mindesteinkommen insgesamt zu hoch angesetzt. Werden die Anforderungen für die Erteilung der Blauen Karte EU nicht erfüllt, entscheidet in der Mehrheit der Fälle die Bundesagentur für Arbeit über den Status des Migranten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten:

In den verschiedenen Phasen der Regulierung der Ausländerbeschäftigung hat sich ein differenziertes System von Zugangsrechten und Teilhabechancen entwickelt. Die Zulassung ausländischer Beschäftigter orientiert sich an den Erfordernissen des Wirtschaftsstandortes Deutschland. Wobei insbesondere die jeweils aktuelle Arbeitsmarktsituation Berücksichtigung findet. Entsprechend sollen die in den letzten zehn Jahren erleichterten Zuwanderungsbedingungen vorrangig die Einwanderung von qualifizierten Zuwanderern, von denen angenommen wird, dass ihnen eine erfolgreiche und dauerhafte Arbeitsmarktintegration gelingt, begünstigen.

Zu den vorrangigen gesetzlichen Bedingungen der Zuwanderung nach Deutschland zählen unter anderem die Mindesteinkommensgrenze, die Qualifikation, das Berufsfeld sowie die nationale Herkunft des Antragsstellers. Allgemein lässt sich hierbei eine zunehmend stärkere Orientierung am Arbeitsmarkt und einer entsprechenden danach ausgerichteten Zuwanderung sowie die Öffnung des deutschen Arbeitsmarktes insbesondere für hochqualifizierte Migranten auch aus den Drittstaaten beobachten. Die politischen Reformen tragen schrittweise zu einer Verringerung administrativer Hürden bei. Dies begünstigt eine Zuwanderung aus anderen Staaten sowie eine erfolgreiche Erwerbsintegration der Eingewanderten.⁷⁶

Gelang noch Mitte der 1990er Jahre nur jedem sechsten die Integration in den Arbeitsmarkt, so hat sich die Situation für Neuzuwanderer in den letzten Jahren deutlich verbessert. In den Jahren 2010 und 2011 konnte jeder dritte Migrant spätestens zwölf Monate nach seiner Einreise eine Erwerbstätigkeit aufnehmen. Allerdings profitieren nicht alle Zuwanderungsgruppen in gleichem Maße von dieser Entwicklung.⁷⁷

76 OECD (2007).

77 Ette et al. (2013).

Verbesserte Anerkennungschancen für im Ausland erworbene Qualifikationen

Für die Integration von Einwanderern in den Arbeitsmarkt ist die Anerkennung des mitgebrachten institutionalisierten Kapitals, also der im Ausland erworbenen Berufs- und Bildungsabschlüsse, zentral. Dies gilt insbesondere für Migranten ohne vorherige Einbindung in das Erwerbssystem der Aufnahmegesellschaft. Die Anerkennung der Abschlüsse ist die Grundlage für den Einstieg in eine den Qualifikationen des Migranten entsprechende berufliche Tätigkeit im Zielland.

Gesetzliche Grundlagen

Im April 2012 wurde das Berufsqualifikationsfeststellungsgesetz (Annerkennungsgesetz des Bundes, BQFG- Bund) verabschiedet. Das Gesetz ist nachrangig gegenüber bestehenden spezifischen Berufsordnungen.

Ziel des Gesetzes „zur Verbesserung der Feststellung und Anerkennung im Ausland erworbener Berufsqualifikationen“ ist es, (potentiellen) Migranten eine optimale Nutzung ihres kulturellen Kapitals zu ermöglichen und einen weiteren Beitrag zum Abbau struktureller Zuwanderungshürden zu leisten. Das BQFG orientiert sich an der Richtlinie 2005/36/EG des Europäischen Parlaments und reformiert den rechtlichen Rahmen der Anerkennung von im Ausland erworbenen Abschlüssen grundlegend. Im BQFG-Bund sind jedoch nur Vorgaben für die bundesrechtlich geregelten Berufe geklärt. Das Landesanererkennungsgesetz (BQFG- Land) für landesrechtlich geregelte Berufe in Sachsen-Anhalt befindet sich derzeit in der Erarbeitungsphase (Stand: Januar 2014). Hierzu liegt derzeit ein Gesetzesentwurf vor.

Allgemein findet im Rahmen von Anerkennungsverfahren ein formaler Vergleich von im Ausland erworbenen Qualifikationen, beruflichen Ausbildungsgängen, Studiengängen oder Schulabschlüssen zu vergleichbaren deutschen Referenzqualifikationen statt. Dies erfolgt auf Grundlage festgelegter Kriterien. Damit eine Qualifikation anerkannt wird, muss sie dem Kriterium der Gleichwertigkeit entsprechen, d.h. Niveau, Inhalte und Dauer der Ausbildung sollen übereinstimmen.⁷⁸ Die abschließende Entscheidung erfolgt als rechtskräftiger Bescheid, gegen den grundsätzlich Widerspruch eingelegt werden kann.

78 Englmann/Müller (2007).

Das BQFG beinhaltet einen Rechtsanspruch auf ein Feststellungsverfahren zur Überprüfung der Gleichwertigkeit von im Ausland erworbenen und dort staatlich anerkannten beruflichen Qualifikationen.⁷⁹

Die Möglichkeit der Anerkennung, Nachqualifizierung oder Teileinbindung soll allgemein die wirtschaftliche Einbindung von Fachkräften mit Auslandsqualifikationen begünstigen. Hiervon sollen zudem bereits in Deutschland lebende Migranten profitieren. Daneben soll die Eingliederung von Neuzuwanderern erleichtert werden. Dies soll zu weiterer qualifizierter Zuwanderung motivieren und den Wirtschaftsstandort nachhaltig stärken.

Zur Anerkennungsprüfung ist im Rahmen eines individuellen Prüfungs- und Bewertungsverfahrens ein formeller Antrag auf Gleichwertigkeit zu stellen. Derzeit ist eine Vielzahl von Behörden, die jeweils unterschiedliche Verfahren anwenden, mit der Anerkennung ausländischer Abschlüsse beschäftigt. Mit dem BQFG ist die Möglichkeit der Anerkennung ausländischer Abschlüsse nun weitgehend von der Herkunft des Antragstellers unabhängig. Auch Angehörige von Drittstaaten erhalten das Recht ihre im Ausland erworbenen Abschlüsse auf Gleichwertigkeit überprüfen zu lassen.

Allgemein wird bei der Anerkennung von ausländischen Qualifikationen zwischen akademischer und beruflicher Anerkennung unterschieden. Unter die akademische Anerkennung fallen Schulabschlüsse, Studienleistungen und akademische Grade. Bei der beruflichen Anerkennung wird zwischen reglementierten und nicht-reglementierten Berufen unterschieden. Das Fehlen von Qualifikationsnachweisen durch die Nichtanerkennung zieht im Fall nachweisgebundener reglementierter Berufe den zwingenden Ausschluss aus dem Arbeitsmarktsegment nach sich und macht auch im nicht-reglementierten Teil den Einsatz in unterwertiger Beschäftigung oder einen Zugang unwahrscheinlicher.⁸⁰

Akademische Anerkennung

Die akademische Anerkennung untergliedert sich in die Anerkennung im Schulbereich und die Anerkennung im Hochschulbereich. Im Schulbereich werden ausländische Zeugnisse auf Gleichwertigkeit zu deutschen Schulabschlüssen geprüft. Im Hochschulbereich umfasst die Anerkennung die Aufnahme eines Studiums, den Zugang zu weiterführenden Ausbildungen und Studien, die Anrechnung erbrachter

⁷⁹ Knuth (2012).

⁸⁰ Knuth (2012).

Studien- und Prüfungsleistungen sowie die Führung ausländischer Hochschulgrade. Im südlichen Sachsen-Anhalt kann ein entsprechender Antrag auf Gleichstellung von Haupt- und Realschulabschlüssen sowie für die Anerkennung der Hochschulzugangsberechtigung beim Landesverwaltungsamt Sachsen-Anhalt mit Hauptsitz in Halle gestellt werden. Wird der Antrag auf Gleichstellung abgelehnt, kann der Schulabschluss an Schulen des zweiten Bildungsweges nachgeholt werden.

Die Gleichstellung im Bereich der höheren Bildung umfasst die Bereiche des Hochschulzuges, also einer Berechtigung zur Studienaufnahme, die Anrechnung von vorab erbrachten Studien- und Prüfungsleistungen, den Zugang zu weiterführenden Ausbildungen und Studien sowie die Führung ausländischer Hochschulgrade. Bewerber aus Nicht-EU-Staaten oder des EWR müssen eine Prüfung der Zugangsberechtigung beim Akademischen Auslandsamt beziehungsweise Studierendensekretariat der jeweiligen Hochschule beantragen. Wird eine Zugangsberechtigung nicht gewährt, kann nach dem Absolvieren eines Studienkollegs eine entsprechende Feststellungsprüfung abgelegt werden. Eine Anrechnung der zuvor absolvierten Studienjahre ist hierbei möglich. Mit bestimmten Ländern wie zum Beispiel China, Frankreich und Russland gibt es zur Förderung der Studierendemobilität besondere bilaterale Äquivalenzabkommen.⁸¹ Im Ausland erbrachte Studien- und Prüfungsleistungen müssen durch entsprechende Leistungsnachweise belegt werden. Für die Anerkennung sind die jeweiligen Hochschulen zuständig. Bei Studiengängen, die mit einer Staatsprüfung abschließen, obliegt die Zuständigkeit den Landesprüfungsämtern. Bewertungen ausländischer Bildungsnachweise erfolgen über die Zentralstelle für ausländisches Bildungswesen (ZAB). Die Befugnis zur Führung ausländischer Hochschulgrade fällt in die Gesetzgebungskompetenz der Länder. In Sachsen-Anhalt kann das Kultusministerium Auskünfte zur Führung akademischer Grade erteilen.

Berufliche Anerkennung

Bei der Anerkennung im beruflichen Bereich wird zwischen reglementierten und nicht-reglementierten Berufen unterschieden. Bei fehlenden Qualifikationen können in den meisten Fällen bei fehlender Gleichwertigkeit entsprechende Nach- oder Anpassungsqualifizierungen vorgenommen werden. Diese werden von verschiedenen Bildungsträgern angeboten.

81 Caritas (2010).

Reglementierte Berufe

Reglementierte Berufe dürfen nur nach einer entsprechenden formalen Anerkennung durch die spezifischen deutschen Anerkennungsstellen ausgeübt werden. Dies gilt auch für das Führen der jeweiligen Berufsbezeichnung. Wird die Gleichwertigkeit der beruflichen Qualifikation festgestellt, wird ein formaler Bescheid ausgestellt, welcher den Berufszugang regelt.

Das Landesprüfungsamt für Gesundheitsberufe des Landesverwaltungsamtes Sachsen-Anhalt ist für die Bewilligung von Anerkennungsanträgen im Gesundheitswesen zuständig. Im Bereich der akademischen Gesundheitsberufe erteilt das Amt gegebenenfalls eine entsprechende Berufserlaubnis oder Approbation.⁸²

Wird keine Gleichwertigkeit festgestellt, kann der Antragsteller einen Ausgleich über einen Anpassungslehrgang oder eine Eignungsprüfung erreichen.

Ein Antrag auf Gleichwertigkeit ausländischer Lehramtsausbildung kann beim Landesprüfungsamt für Lehrämter am Landesinstitut für Schulqualität und Lehrerbildung Sachsen-Anhalt gestellt werden. Gute Deutschkenntnisse werden vorausgesetzt. Eignungsprüfungen oder gegebenenfalls Anpassungslehrgänge können zum Ausgleich von Qualifikationsdefiziten in Anspruch genommen werden.⁸³

Das Landesverwaltungsamt Sachsen-Anhalt ist für die staatliche Anerkennung von Erziehern, Heilerziehungspflegerinnen sowie Heilpädagogen verantwortlich. Auch hier können Defizite durch Anpassungslehrgänge an sozialpädagogischen Einrichtungen ausgeglichen werden.

Auf Grund der unterschiedlichen nationalen Rechtsordnungen ist eine Anerkennung rechtswissenschaftlicher Studienabschlüsse nicht möglich. Allerdings gelten für EU-Bürger und Spätaussiedler Sonderregelungen. Hierfür ist das Landesjustizprüfungsamt des Ministeriums der Justiz von Sachsen-Anhalt zuständig. Über Eignungsprüfungen können EU-Bürger nachweisen, dass sie über hinreichende Kenntnisse des deutschen Rechtssystems verfügen. Wird die Gleichwertigkeit nicht anerkannt, gibt es keinen Anspruch auf Ausgleichsmaßnahmen.

Ein Anerkennungsantrag für Steuerberater kann von EU-Bürgern sowie Angehörigen des EWR und der Schweiz gestellt werden. Über eine entsprechende Eignung entscheidet die Steuerberaterkammer Sachsen-Anhalt.

82 Die Erlaubnis ist meist befristet und auf eine bestimmte Einrichtung beschränkt. Eine Approbation wird hingegen unbefristet und ohne Auflagen erteilt und erlaubt eine selbstständige Ausübung des jeweiligen Berufes.

83 Caritas (2010).

Der Ingenieurkammer Sachsen-Anhalt obliegt die Bearbeitung der Anträge zum Führen der Berufsbezeichnung „Ingenieur“. Wird keine Gleichwertigkeit festgestellt, können entsprechende Prüfungen oder Anpassungslehrgänge absolviert werden.

Die Architektenkammer Sachsen-Anhalt ist für die Eintragung von Architekten, Landschafts-, Innenarchitekten und Stadtplanern in die Architektenliste zuständig.

Eine Anerkennung der Berufsqualifikation im Handwerk ist nur bei bestimmten Handwerksberufen und nur bei Selbstständigkeit zwingend erforderlich. Angestellte Handwerker können ihren Beruf auch ohne staatliche Anerkennung ausüben. Um aber eine gewerbliche Niederlassung zu unterhalten oder einen Betrieb zu leiten, ist eine Ausnahmegewilligung zur Eintragung in die Handwerksrolle durch die regionale Handwerkskammer notwendig. Einen entsprechenden Antrag können Mitglieder der EU, des EWR sowie Bürger eines Vertragsstaates oder der Schweiz stellen. Wird die Anerkennung nicht erteilt, aber der Antragsteller möchte dennoch einen Handwerksbetrieb eröffnen, so kann er dies tun, indem er einen Betriebsleiter mit den erforderlichen handwerklichen Qualifikationen einstellt.

Eine Anerkennung als Dolmetscher oder Übersetzer für gerichtliche, behördliche oder notarielle Zwecke kann das Kultusministerium des Landes Sachsen-Anhalt erteilen. Seit 2010 ist es möglich, in Sachsen-Anhalt auch ohne berufliche Niederlassung oder Hauptwohnsitz in Sachsen-Anhalt in diesen Berufen zu arbeiten. Anfragen hierfür sind beim Landgericht Halle möglich. Neben den Sprachkenntnissen, hierunter auch Deutsch, müssen eine entsprechende Ausbildung, Berufserfahrung sowie Spezialkenntnisse in einem bestimmten Fachgebiet nachgewiesen werden. Werden die Anforderungen nicht erfüllt, ist eine Nachqualifizierung durch Weiterbildung an der Hochschule Magdeburg- Stendal möglich. Alternativ kann auch eine staatliche Prüfung absolviert werden.

Nicht-reglementierte Berufe

Um in Deutschland einen nicht-reglementierten Beruf ausüben zu dürfen, ist keine formale Anerkennung notwendig. Der überwiegende Teil akademischer Abschlüsse ist nicht-reglementiert. So existieren für natur- oder geisteswissenschaftliche Abschlüsse, die im Ausland erworben wurden, keine gesetzlichen Anerkennungsverfahren. Musiker, Designer, Schauspieler und Historiker sind verpflichtet ihren akademischen Grad in der Originalsprache zu führen. Auf Grund der Lissaboner Anerkennungskonvention besteht seit 2010 die Möglichkeit für Migranten, ein

Gutachten über den erworbenen Abschluss in einem dieser Bereiche für den deutschen Arbeitsmarkt zu erhalten. Dieses wird von der Zentralstelle für ausländisches Bildungswesen erstellt.

Allein das Bundesvertriebenengesetz und die Lissaboner Anerkennungskonvention von 2007 regeln die Anerkennung für Spätaussiedler beziehungsweise von bestimmten Berufen. Spätaussiedler und Bürger aus Ländern, mit denen bilaterale Abkommen geschlossen wurden, wie die Schweiz oder Österreich, können Anträge an die regionalen Industrie- und Handelskammern richten. Erforderlich ist eine Anerkennung eines nicht-reglementierten Berufs nur bei Selbstständigkeit. Ist kein Gleichstellungsverfahren möglich, kann der Einstieg in den deutschen Arbeitsmarkt durch entsprechende Gutachten, welche nachvollziehbare Einschätzungen der im Ausland erworbenen Qualifikationen beinhalten und von der Industrie- und Handelskammer Halle-Dessau ausgestellt werden, unterstützt werden. Wird einem Antrag auf Gleichstellung nicht stattgegeben, können bei Nachweis einer vorherigen Berufstätigkeit von mindestens vier Jahren Externenprüfungen absolviert werden. Für die Feststellung der Gleichwertigkeit von land- und hauswirtschaftlichen Berufen ist das Landesverwaltungsamt Sachsen-Anhalt zuständig.

Arbeitsmarktzuwanderung in dünn besiedelten Regionen Ostdeutschlands?

Weitgehend unbemerkt von der Öffentlichkeit vergrößert sich langsam, aber kontinuierlich die Zahl der Beschäftigten mit Migrationshintergrund in den neuen Bundesländern. In empirischen Betriebsfallstudien untersucht das vorliegende Buch, wie und warum Betriebe aus unterschiedlichen Branchen ausländische Fachkräfte in der

Provinz beschäftigen. Dabei werden die Qualifikationsmuster der Beschäftigten ebenso analysiert wie die Willkommenskultur der Betriebe. Anschaulich wird beschrieben, wie Personen mit Migrationshintergrund von ostdeutschen Betrieben aufgenommen werden.

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung“ zielt auf die nachhaltige Verbesserung der Arbeitsmarktintegration von Erwachsenen mit Migrationshintergrund ab. Daran arbeiten bundesweite Landesnetzwerke, die von Fachstellen zu migrationsspezifischen Schwerpunktthemen unterstützt werden. Das Förderprogramm IQ wird aus Mitteln des Bundesministerium für Arbeit und Soziales, des Bundesministerium für Bildung und Forschung und der Bundesagentur für Arbeit finanziert.

Finanziert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Bundesagentur
für Arbeit

