



# Willkommen in Rheinland-Pfalz

Leben und  
Arbeiten  
in Vielfalt

# Willkommen in Rheinland-Pfalz

Leben und Arbeiten in Vielfalt

Abschlusspublikation des ZIRP-Projekts

Diese Publikation wurde ermöglicht durch die Mitglieder der Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz:

Adam Opel AG · AOK Rheinland-Pfalz/Saarland · Architektenkammer Rheinland-Pfalz · BASF SE · Bauern- und Winzerverband Rheinland-Pfalz Süd e.V. · Baugewerbeverband Rheinland-Pfalz e.V. · Bernd Hummel Holding GmbH · Bitburger Braugruppe GmbH · Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG · Bundesagentur für Arbeit, Regionaldirektion Rheinland-Pfalz-Saarland · Caritasverband für die Diözese Speyer e.V. · Daimler AG · DB Schenker Rail Deutschland AG · Debeka Versicherungen · Deutsche Bank AG · Deutsche Bundesbank, Hauptverwaltung in Rheinland-Pfalz und dem Saarland · Deutsche Telekom AG · Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer · DGB-Landesbezirk Rheinland-Pfalz · Eberspächer catem GmbH & Co. KG · Eckes-Granini Deutschland GmbH · ECREF European Center for Refractories gGmbH · Enovos Deutschland SE · ENTEGA GmbH & Co. KG · Ernst & Young GmbH · Evangelische Kirche der Pfalz · Genossenschaftsverband e.V. · Gerolsteiner Brunnen GmbH & Co. KG · Gienanth GmbH · Globus SB-Warenhaus Holding GmbH & Co. KG · Handwerkskammern Rheinland-Pfalz · Heberger GmbH · Hochschule Ludwigshafen am Rhein · Hochschule Mainz · Hochschule Trier · Ingenieurkammer Rheinland-Pfalz · Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB) · Johannes Gutenberg-Universität Mainz · Jos. Schneider Optische Werke GmbH · Joseph Vögele AG · JT International Germany GmbH · juwi AG · Karl Gemünden GmbH & Co. KG · Kassen-zahnärztliche Vereinigung Rheinland-Pfalz · KPMG AG Wirtschaftsprüfungs-gesellschaft · KSB AG · Landesärztekammer Rheinland-Pfalz · LOTTO Rheinland-Pfalz GmbH · LÖWEN ENTERTAINMENT GmbH · L-Q-M Marktforschung GmbH · LWT TAX EXPERT International AG · m-result, Market Research & Management Consulting GmbH · Michelin Reifenwerk Bad Kreuznach · MikroFORUM Hochtechnologiepark Wendelsheim GmbH · Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung · Nolte SE · Nürburgring Betriebsgesellschaft mbH (NBG) · PFAFF Industriesysteme und Maschinen AG · Pfalzwerke AG · PricewaterhouseCoopers AG · Provinzial Rheinland Ver-sicherungen · Rheinland-Pfalz Bank · RHENUS VENIRO GmbH & Co. KG · Ronal GmbH · RPR1 · RWE Deutschland AG · SAM Sonderabfall-Manage-ment-Gesellschaft Rheinland-Pfalz mbH · Schuler Service GmbH & Co. KG · Siemens AG · Sparkassenverband Rheinland-Pfalz · Staatskanzlei des Landes Rheinland-Pfalz · Steuerberaterkammer Rheinland-Pfalz · SWR – Südwestrund-funk · Techniker Krankenkasse · Technische Universität Kaiserslautern · TÜV Pfalz GmbH · TÜV Rheinland Group · Universität Koblenz-Landau · Universität Trier · 3V Finanz Management GmbH · vero – Verband der Bau- und Rohstoff-industrie e.V. · Villa Musica Rheinland-Pfalz · WHU – Otto Beisheim School of Management · ZDF – Zweites Deutsches Fernsehen (Stand: April 2015)

# Willkommen in Rheinland-Pfalz

Leben und Arbeiten in Vielfalt

## Seite

- 7 **Editorial**  
Heike Arend
- 8 **Willkommensland Rheinland-Pfalz**  
Ministerpräsidentin Malu Dreyer

**Das Projekt****Wege zur Willkommenskultur**

- 10 **Willkommen in Rheinland-Pfalz – Das Projekt der ZIRP**
- 14 **Die Online-Umfrage der ZIRP**
- 21 **Willkommenskultur geht uns alle an**  
Margret Suckale
- 25 **Fachkräftemangel in Rheinland-Pfalz – Wie reagiert die Bundesagentur für Arbeit?**
- 28 **„Erste Hilfe“ für Unternehmen und Zu-wanderer – Die Welcome Center der IHK**
- 30 **Willkommenskultur ist Chefsache – Projekt der HWK Trier zur Gewinnung von Auszubildenden und Fachkräften**
- 32 **Gesucht, Gefunden, Gelungen – Spanische Fachkräfte für die Unilux GmbH**
- 36 **Miteinander arbeiten, miteinander leben – Multikulturelle Belegschaft beim Verpackungsservice Claudia Kuhn & Airline-Service CL. Kuhn GmbH**
- 40 **„Lokal international“ – Willkommenskultur in der BOMAG**
- 43 **Willkommenskultur in den Medien – Vielfalt im SWR**

**Gesellschaftliche Perspektive****Unternehmerische Perspektive**

- 45 **Synergien nutzen – Netzwerke knüpfen:**  
Ergebnisse aus fünf Expertenworkshops in Rheinland-Pfalz
- 50 **Die rechtliche Situation – Annahmen und Fakten**
- 52 **Expertенworkshops: Stimmen der Teilnehmer**
- 56 **Qualitative Unternehmensbefragung**
- 57 **Teil A: Vorgehen**
- 58 **Teil B: Ergebnisse**
- 78 **Teil C: Management Summary**
- 84 **Abschlussveranstaltung des Projekts**
- 87 **Bündnis für Toleranz und Weltoffenheit**
- 88 **Impressum**

## Editorial



**Heike Arend**  
Geschäftsführerin  
der ZIRP

Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Leserinnen und Leser,

so viele Menschen wie seit Mitte der 90er Jahre nicht mehr zogen im vergangenen Jahr nach Rheinland-Pfalz. Zuwanderung und Zuflucht sind ihre Beweggründe: Zuwanderung vor dem Hintergrund der Freizügigkeit in Europa, denn die meisten der Zuwanderer kamen aus – vor allem osteuropäischen – EU-Mitgliedstaaten. Zuflucht suchen hier vor allem Flüchtlinge aus Syrien, aus vorderarabischen und afrikanischen Ländern.

Diese Gleichzeitigkeit von Zuwanderung und Zuflucht belebt die Debatte über die Frage, wie offen Wirtschaft und Politik sind und wie offen die Gesellschaft ist. Wie werden neu hier ankommende Menschen willkommen geheißen und was gehört zu einer guten Willkommenskultur? Der im demografischen Wandel absehbare Bedarf an Fachkräften, der immer schwieriger zu decken sein wird, gibt dieser Entwicklung neue Dynamik: Zuwanderung ist einer der wichtigsten Hebel zur Sicherung des künftigen Fachkräftebedarfs.

Der Vorstand der ZIRP hat im April 2014 beschlossen, dass die ZIRP sich mit dem Thema Willkommenskultur und mit der Frage, wie Wirtschaft und Gesellschaft in Rheinland-Pfalz gemeinsam Willkommenskultur leben können, eingehend befasst. Die in diesem Band veröffentlichten Beiträge geben die Einschätzung, die Erwartungen und die Eigeninitiative von Unternehmen und gesellschaftlichen Kräften wieder, um eine gelungene Willkommenskultur zu gestalten. Im Rahmen des Projektes wurde zunächst eine Online-Befragung über die ZIRP durchgeführt, deren Ergebnisse hier präsentiert werden. Es folgte eine Befragung ausgewählter Unternehmensvertreter. Für diese Befragung und ihre Auswertung steht das inmit, bis Ende 2014 An-Institut der Universität Trier.

In fünf Regionen führte die ZIRP im Herbst 2014 Expertenworkshops durch, um die Sicht der gesellschaftlichen Akteure – Verbände, Vereine, Kammern, Vertreter von Kommunen und Kreisen, von Arbeitsagenturen und Jobcentern, von Vertretern der Beiräte für Migration und Integration – zu erfahren. Diese Workshops zeigten das große Engagement der Menschen vor Ort, gemeinsam für ihre Region Konzepte einer gelingenden Willkommenskultur zu entwickeln und umzusetzen. Die Fotografien in dieser Publikation machen die beeindruckende und engagierte Atmosphäre in den Expertenworkshops deutlich. Allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern sei herzlich gedankt. Die Moderation und Dokumentation der Workshops übernahm TAURUSpro Trier. Die Entwicklungsagentur Rheinland-Pfalz war Kooperationspartner, auch dafür danken wir herzlich.

Die hier vorliegenden Beiträge zeigen: Die Bereitschaft, neu ankommenden Menschen zügig und hilfreich zur Seite zu stehen und ihnen schnell die Möglichkeit zu schaffen, Teil der Gesellschaft und des Unternehmens zu werden, ist groß. Zugleich gibt es Handlungsbedarf: Abbau der rechtlichen Komplexität, Intensivierung der Sprachförderung, Transparenz und Koordination der verschiedenen Angebote. Diese Publikation soll ein Beitrag sein, von gelingenden Strategien zu lernen und Hürden der Willkommenskultur zu überwinden.

Ihre

*Heike Arend*

Heike Arend

## Willkommensland Rheinland-Pfalz



**Malu Dreyer**  
Ministerpräsidentin des Landes Rheinland-Pfalz und stv. Vorsitzende der ZIRP

Rheinland-Pfalz ist ein weltoffenes Land mit einer Gesellschaft, die Zuwanderer willkommen heißt und die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund aktiv gestaltet. Zur gelebten Integration tragen die Zuwanderer selbst und die Institutionen, Verbände und Vereine, die im Kontext der Integration arbeiten, erheblich bei. Unsere Gesellschaft ist kulturell vielfältig. Rund 19 Prozent der in unserem Land lebenden Menschen haben einen Migrationshintergrund, 13 Prozent haben eine eigene Migrationserfahrung, das heißt: Sie sind aus dem Ausland zu uns gekommen. Weit über die Hälfte, rund 60 Prozent, hat die deutsche Staatsangehörigkeit. Die Freizügigkeit in Europa führt dazu, dass Deutschland und Rheinland-Pfalz beliebter Zuzugsort ist: Die meisten der Zuwanderer in Rheinland-Pfalz kommen aus der Europäischen Union. Unsere Gesellschaft ist ohne die Bereicherung und die kulturelle Vielfalt durch Menschen mit Migrationshintergrund nicht vorstellbar: Migration gehört seit Jahrtausenden zum Wesen des Menschen, sei es aus wirtschaftlichen, familiären, politischen oder humanitären Gründen.

Ein Chemiestandort wie Ludwigshafen würde ohne zuzugsbereite Menschen nicht auf 150 Jahre Wachstum und Erfolg verweisen können: Ende des 19. Jahrhunderts kamen die Arbeitskräfte vom Land in die Stadt, zogen aus weitem Umkreis hierher auf der Suche nach ihrem Auskommen. Die Stadt und das Werk profitieren bis heute enorm von dieser Migrationsbereitschaft. Dies gilt für viele Unternehmen im Land, die zum Beispiel in den 60er Jahren Arbeitskräfte aus der Türkei, aus Italien, Portugal und Griechenland angeworben haben. Wir sind heute wieder in einer Situation, in der wir auf Fachkräfte aus dem Ausland angewiesen

sind: Zuwanderung ist einer der wichtigsten Faktoren, um im demografischen Wandel den künftigen Fachkräftebedarf zu sichern.

### Deutschland als Einwanderungsland

Wir erleben zurzeit diese beiden Seiten der Migration: Wir wollen und brauchen den Zuzug von Fachkräften aus dem Ausland, um als Wirtschaftsstandort erfolgreich bleiben zu können. Zugleich kommen aufgrund lebensbedrohlicher Krisen- und Kriegssituationen aus Syrien, aus dem vorderarabischen Raum und aus Afrika Menschen zu uns, die nach traumatischen Erfahrungen Zuflucht suchen. Ich bin stolz auf die Bereitschaft der Bevölkerung in Rheinland-Pfalz, diese Flüchtlinge aufzunehmen, ihnen Unterstützung zu geben beim Ankommen, sich Orientieren und Einrichten in ihrem neuen Zuhause. Wir haben aus der Vergangenheit gelernt, dass die Flüchtlinge mit Aussicht auf einen positiven Ausgang ihres Asylantrags nicht zum langen Nichtstun und Abwarten gezwungen werden sollten: So schnell wie möglich sollen sie die deutsche Sprache lernen, die Wartezeit bis zur Aufnahme einer Beschäftigung wurde auf drei Monate herabgesetzt.

Deutschland ist ein Einwanderungsland. Das ist aufgrund der Züge hierher Fakt. Nach Rheinland-Pfalz kamen im Jahr 2013 so viele Menschen wie zuletzt Mitte der 90er Jahre, vier von zehn Zugewogenen kamen aus dem Ausland. Die Politik hat die Aufgabe, dies so zu steuern, dass nicht nur Hochqualifizierte und Flüchtlinge nach Deutschland kommen, sondern auch andere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die wir dringend brauchen, denn auch hier wächst der Fachkräftebedarf. Der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) und die Landesvereinigung der Unternehmerverbände in Rheinland-Pfalz (LVU) haben sich für ein

Einwanderungsgesetz als Chance für eine moderne Zuwanderungspolitik ausgesprochen. Die Landesregierung Rheinland-Pfalz hat Anfang März einen entsprechenden Antrag in den Bundesrat eingebbracht: Wir wollen ermöglichen, dass die Bestimmungen für Arbeitsmigration reformiert und transparenter werden. Für definierte Berufe, bei denen ein Fachkräfteengpass besteht, muss der Arbeitsmarkt geöffnet werden. Indem legale Einwanderung möglich wird, kann auch das hoch beanspruchte Asylsystem entlastet werden.

### Attraktiv für Fachkräfte

Wie können wir als Einwanderungsland Willkommenskultur entwickeln und gestalten? Beispielsweise indem wir den Nachzug der Familie unkompliziert ermöglichen und darauf verzichten, dass Partnerinnen und Partner bereits vor der Einreise Deutschkenntnisse nachweisen müssen und ihnen ein unbefristeter Aufenthalt gewährt wird. Die deutsche Sprache zu lernen, sollte nach der Einreise konsequent gefördert und gefordert werden.

Die Landesregierung hat mit den Unternehmensverbänden, den Gewerkschaften, den Handwerkskammern, den Industrie- und Handelskammern und der Bundesagentur für Arbeit die „Landesstrategie zur Fachkräftesicherung in Rheinland-Pfalz“ entwickelt. Eines der 18 Ziele dieser Landesstrategie ist, den Zuzug von ausländischen Fachkräften zu erleichtern und eine Willkommenskultur in Rheinland-Pfalz zu etablieren. Neuzwanderer stehen vor der großen Herausforderung, sich beruflich, kulturell, sprachlich und regional neu orientieren zu müssen. Zielsetzung der rheinland-pfälzischen Landesregierung ist es, die Willkommens- und Anerkennungskultur zu stärken und die Rahmenbedingungen für alle Zuwandererinnen und Zuwanderer insgesamt attraktiver zu gestalten. Aktuelles Beispiel der Aktivitäten der Landesregierung sind die Welcome Center Rheinland-Pfalz. Ich freue mich, dass wir kürzlich bei den Industrie- und Handelskammern vier Welcome Center für internationale Fachkräfte eröffnen konnten. Ich bin davon überzeugt, dass diese einen wichtigen Beitrag zu einer lebendigen Willkommenskultur in Rheinland-Pfalz leisten werden. Die Welcome Center unterstützen als erste Anlaufstelle interessierte internationale Fachkräfte und Unternehmen, die zusätzlich Fachkräfte aus dem Ausland einstellen wollen.

Rheinland-Pfalz steht international und innerhalb Deutschlands im Wettbewerb um Fachkräfte. Gleichzeitig ist Rheinland-Pfalz der ideale Ort für Menschen, die Arbeit und Lebensqualität verbinden möchten. Dafür wirbt die neue Fachkräftekampagne der Landesregierung. Ob ausländische Fachkräfte auch dauerhaft hier arbeiten und leben möchten, hängt vor allem davon ab, ob es gelingt, dass sie und ihre Familien sich in unserem Land willkommen fühlen und welche Unterstützung sie in ihrer beruflichen und gesellschaftlichen Integration erfahren. Einiges ist auf den Weg gebracht wie die Veränderung des rechtlichen Rahmens, vor allem die Liberalisierung des Zuwanderungsrechts und die Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse.

Gelingt es uns, eine Willkommenskultur zu leben, werden Zuwanderer sich bei uns wohlfühlen und erkennen, dass Rheinland-Pfalz wertvoll ist – ein attraktives Land zum Leben und Arbeiten.

*Malu Dreyer*

Malu Dreyer

# Willkommen in Rheinland-Pfalz – Das Projekt der ZIRP

**Zuwanderung macht unsere Gesellschaft vielfältig, stellt aber zugleich auch Anforderungen an Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Das Schlagwort „Willkommenskultur“ hat längst Eingang gefunden in die Debatte, wie eine Gesellschaft aufgeschlossen für Zuwanderer werden kann. Eine offene Gesellschaft macht ein Bundesland auch über die Grenzen hinaus als Wohn- und Arbeitsort attraktiv. Gerade im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte ist eine gelebte Willkommenskultur ein wichtiger Standortvorteil.**

Daher hat der Vorstand der ZIRP beschlossen, sich im Rahmen eines Projektes mit diesem Thema näher zu befassen. Im Folgenden werden die einzelnen Elemente des ZIRP-Projekts beschrieben. Rheinland-Pfalz ist ein Einwanderungsland – das zeigen die nachfolgend skizzierten Migrationsbewegungen der jüngeren Vergangenheit und machen damit die Relevanz einer gelebten Willkommenskultur auch für die rheinland-pfälzische Wirtschaft deutlich. Dem schließt sich ein Blick auf den Begriff der „Willkommenskultur“ sowie auf Ansätze von Politik und Wirtschaft, die bereits den Weg zu einer authentischen Willkommenskultur ebnen, an.

## Zuwanderung und Zuflucht

Deutschland war im Jahr 2013 das Zuwanderungsland Nummer zwei der Welt hinter den USA: 465.000 Menschen kamen nach Deutschland. Die OECD ging Ende 2014 davon aus, dass sich diese Zahl weiter erhöhen werde. Innerhalb der Europäischen Union hat Deutschland an Beliebtheit zugenommen: Während 2007 weniger als jeder zehnte Migrant<sup>1</sup> innerhalb der EU nach Deutschland kam, war es 2013 jeder dritte.

Die Diskussion über den demografisch bedingten Fachkräftebedarf in einigen Regionen und in einigen Branchen, der in den kommenden Jahren auf die Unternehmen und öffentlichen Arbeitgeber in Deutschland zukommt, gibt dieser Zuwanderung eine besondere Bedeutung: Sie ist ein wichtiger Hebel zur Sicherung des Fachkräftebedarfs. Seit geraumer Zeit werben Unternehmen aus Deutschland gezielt Fachkräfte aus EU-Ländern, insbesondere aus den südlichen Ländern, an. Dies gilt umfassend für Arbeitgeber der Gesundheitswirtschaft, für das Handwerk, aber auch für Kommunen: Das Recht auf einen KITA-Platz ab dem zweiten Lebensjahr führt dazu, dass Erzieher gesucht werden.

Willkommenskultur ist eine der sechs Säulen der Fachkräftestrategie, die die Landesregierung, die rheinland-pfälzische Wirtschaft, die Gewerkschaften und die Bundesagentur für Arbeit gemeinsam entwickelt und im Juli 2014 unterzeichnet haben und für deren Umsetzung sie stehen.<sup>2</sup> Um den Zuzug von Fachkräften zu erleichtern und eine Willkommenskultur in Rheinland-Pfalz und den hier ansässigen Unternehmen zu etablieren, haben sich die Partner eine Reihe von Maßnahmen vorgenommen.

Demografischer Wandel und Fachkräfte sicherung sind eine Seite der öffentlichen Debatte über Zuwanderung und über die Frage, ob Deutschland sich eindeutig als Einwanderungsland verstehen soll: Menschen sollen kommen, um dauerhaft zu bleiben, um Teil der Gesellschaft zu sein und sich in die Arbeitswelt einzubringen. Gleichzeitig machen Flüchtlingswellen aus aller Welt, besonders aus Syrien, deutlich, dass Zuwanderung nicht teilbar ist in Menschen, die aktiv für den deutschen Arbeitsmarkt gewonnen werden sollen, und Menschen, die hier Zuflucht suchen. Es darf kein Willkommen unterschiedlicher Qualität und Tiefe geben, keine Kategorisierung nach Nützlichkeit und Opportunität. Das Integrationskonzept der Landesregierung versteht Willkommenskultur daher in erster Linie als an menschenrechtlichen

Werten orientiert: „Sie wird nicht nur deshalb praktiziert, weil es die demografische Entwicklung notwendig macht.“ Willkommenskultur gelte für alle Zugewanderten, auch für Flüchtlinge und Asylsuchende.<sup>3</sup>

In 2013 sind so viele Menschen nach Rheinland-Pfalz gezogen wie zuletzt Mitte der 90er Jahre.<sup>4</sup>

Mehr als 40 Prozent, rund 51.700 der 120.000 neu Zugezogenen, kamen aus dem Ausland. Zwei Drittel der zugewanderten Ausländer kamen aus Mitgliedstaaten der Europäischen Union. Rund 5.000 Menschen kamen aus den von der Euro-Krise besonders betroffenen Ländern Italien, Griechenland, Portugal und Spanien. Aus den beiden EU-Ländern Bulgarien und Rumänien kamen zusammen rund 8.000 Menschen nach Rheinland-Pfalz.

Rund 10.000 Asylsuchende kamen im vergangenen Jahr nach Rheinland-Pfalz. Für 2015 geht die Landesregierung von einem weiteren Anstieg auf rund 15.000 Menschen aus, die Zuflucht in Rheinland-Pfalz suchen. Aus Syrien kam 2014 die größte Gruppe der Asylbewerber in Rheinland-Pfalz. Bis zum 31. Oktober des vergangenen Jahres kamen 1.800 Asylbewerber aus Syrien, 1.200 aus Serbien, 880 Menschen aus Mazedonien. Unter den sieben Ländern mit den meisten Flüchtlingen, die nach Rheinland-Pfalz kamen, sind Eritrea, Bosnien-Herzegowina, Somalia und Afghanistan.<sup>5</sup>

## Willkommenskultur als Visitenkarte des Landes

In dieser Dokumentation des ZIRP-Projektes „Willkommen in Rheinland-Pfalz“ sind einige Interpretationen des Begriffs „Willkommenskultur“ zu lesen. So stellt ein Unternehmer rückblickend fest: In der Zeit des Wirtschaftswunders, als Arbeitskräfte nach Deutschland geholt worden sind, sei versäumt worden, über Willkommenskultur nachzudenken. Häufig stellen die Unternehmensvertreter fest: Anders als in der jungen Bundesrepublik brauche man heute eine klare Strategie und ein Konzept der Willkommenskultur. Zur Willkommenskultur gehören: „positive Signale senden zu Vielfältigkeit, Wertschätzung, Anerkennung und Toleranz anderen Religionen, anderen Lebensformen und anderen Ideen gegenüber“. Beim Expertenworkshop in Trier wünschten sich die Teilnehmer, dass mit Unterstützung der Landesregierung ein Leitbild Willkommenskultur für Rheinland-Pfalz entwickelt wird.

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

<sup>2</sup> „Da mit einem neuen Arbeitsplatz meist auch ein neuer Lebensmittelpunkt einhergeht, ist es wichtig, die Fachkräfte als neue Mitbürgerinnen und Mitbürger willkommen zu heißen und sie damit nicht nur als ökonomische, sondern auch als kulturelle Bereicherung für das Land wahrzunehmen. In diesem Zusammenhang ist die interkulturelle Öffnung gesellschaftlicher Institutionen und Organisationen ein wichtiges Instrument zum Abbau von Zugangsbarrieren. Die interkulturelle Öffnung bleibt ein andauernder gesellschaftlicher Prozess, der sich auch auf die bereits hier lebenden Migrantinnen und Migranten erstreckt und der von den Partnern unterstützt und gefördert wird.“ Staatskanzlei Rheinland-Pfalz (Hrsg.) (2014): Landesstrategie zur Fachkräfteförderung in Rheinland-Pfalz. S. 23. URL: [www.rlp.de/fileadmin/staatskanzlei/rlp/de/downloads/Flyer/Broschüre\\_Fachkräfteförderung.pdf](http://www.rlp.de/fileadmin/staatskanzlei/rlp/de/downloads/Flyer/Broschüre_Fachkräfteförderung.pdf) [Stand: Januar 2015].

<sup>3</sup> Ministerium für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen des Landes Rheinland-Pfalz (2013): Integration, Anerkennung und Teilhabe – Leben gemeinsam gestalten – Integrationskonzept Rheinland-Pfalz. S. 4. URL: [www.mifkjf.rlp.de/www.integration.rlp.de](http://www.mifkjf.rlp.de/www.integration.rlp.de) [Stand: Januar 2015].

<sup>4</sup> Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz: Höchste Zahl an Zuzügen nach Rheinland-Pfalz seit 1996 Anteil der Zuwanderung aus dem Ausland steigt. Pressemeldung vom 13.06.2014. URL: [www.statistik.rlp.de](http://www.statistik.rlp.de) [Stand: Januar 2015].

<sup>5</sup> Der Bundesrat hat am 19.09.2014 einem Gesetzentwurf der Bundesregierung zugestimmt, wonach Serbien, Mazedonien und Bosnien-Herzegowina als sichere Herkunftsstaaten gelten. In der Begründung wird angeführt, dass nur in wenigen Einzelfällen der Asylanträge aus diesen Ländern die Voraussetzungen für die Gewährung von Asyl oder Flüchtlingschutz gegeben sei. Das Gesetz zur Einstufung weiterer Staaten als sichere Herkunftsstaaten und zur Erleichterung des Arbeitsmarktzugangs für Asylbewerber und geduldete Ausländer verkürzt zugleich die Wartezeit von Asylbewerbern bis zur Aufnahme einer Beschäftigung auf drei Monate.

Aus der hier dokumentierten qualitativen Unternehmensbefragung und aus den Expertenworkshops gingen ganz konkrete und praktische Aspekte der Willkommenskultur hervor, wie zum Beispiel das Begleiten und Unterstützen von Zuwanderern im Arbeitsalltag und bei Behördenbesuchen, aber vor allem: das Erlernen und Umsetzen interkultureller Kompetenz in der Gesellschaft und im Unternehmen. „Willkommenskultur ist immer eine Visitenkarte“, stellt ein Unternehmer fest – die des Landes und die des Unternehmens. Oder mit den Worten von Miguel Vicente, Beauftragter der Landesregierung für Migration und Integration: „Wir waren früher Türsteher und wollen jetzt Empfangsdame sein.“

Das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge versteht unter Willkommenskultur: „neu Zuwandernde anhand attraktiver Rahmenbedingungen ‚Willkommen‘ heißen und anerkennend in die Gesellschaft aufnehmen. Willkommenskultur richtet sich an alle legalen Neu-Zuwanderer.“<sup>6</sup>

Wichtiger als eine Begriffsdefinition scheinen die Ziele zu sein, die mit einer Willkommenskultur verbunden sind. Die Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände macht deutlich: Willkommenskultur im betrieblichen Kontext trägt dazu bei,

- „Mitarbeitern die Eingliederung in den Arbeitsprozess zu erleichtern
- neue Märkte im In- und Ausland zu erschließen
- Vorteile beim Wettbewerb um qualifizierte Beschäftigte zu erlangen
- Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden
- Betriebsklima und Arbeitsweise der Beschäftigten positiv zu beeinflussen
- Image und öffentliches Ansehen des Unternehmens zu erhöhen.“<sup>7</sup>

Allerdings ist Willkommenskultur eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, so wie zugewanderte Menschen nicht nur Kollegen sind, sondern Nachbarn, Mitbürger, Vereinsmitglieder, Eltern. Die Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz hat daher in das Projekt „Willkommen in Rheinland-Pfalz“ Unternehmer ebenso einbezogen wie Vertreter von Vereinen und Verbänden, von Kommunen und Kreisen, die die Alltagswelt von Zuwanderern begleiten. Die befragten Vertreter der Unternehmen haben recht eindringlich die Offenheit der Menschen in Rheinland-Pfalz hervor: „Die Menschen in Rheinland-Pfalz sind freundlich, aufgeschlossen und damit auch für Veränderungen und eine Willkommenskultur bereit.“ Sehr deutlich wird, dass

die Teilnehmer der Befragungen und der Workshops Willkommenskultur als ihren eigenen Beitrag verstehen, Zuwanderern die Ankunft in Rheinland-Pfalz und die Bewältigung des Alltags zu erleichtern.

### Das ZIRP-Projekt „Willkommen in Rheinland-Pfalz“

Rheinland-Pfalz steht im Wettbewerb der Bundesländer um die besten Köpfe. Dies betrifft Fach- und Führungskräfte aus Deutschland, zunehmend auch aus dem Ausland. Die Unternehmen im Land sind in großem Umfang international ausgerichtet und haben Standorte in europäischen und außereuropäischen Ländern. Die Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen pflegen internationale Beziehungen und sind mit ihrem Forschungsprogramm attraktive Arbeitgeber für Wissenschaftler auch aus dem Ausland. Auch kleinere und mittlere Unternehmen erkennen, dass die Zuwanderung eine der Chancen zur Sicherung des Fachkräftebedarfs ist.

Rheinland-Pfalz als attraktiven Standort im internationalen Wettbewerb zu stärken, ist eines der Ziele und Selbstverständnis der ZIRP. Mit dem Begriff der Willkommenskultur verbindet die ZIRP in ihrem Projekt, dass es Menschen, die neu nach Rheinland-Pfalz und in seine Regionen kommen, erleichtert wird, anzukommen und eine neue Heimat zu finden. Unternehmen, die international ausgerichtet sind und Fachkräfte und Spezialisten aus dem Ausland anwerben, haben vielfach bereits ein standardisiertes Verfahren, um neuen Mitarbeitern den Einstieg zu erleichtern. Gleichwohl bleiben bürokratische Erfordernisse, die in Meldebehörden und Ämtern zu erledigen sind. Kinder müssen in Kitas und Schulen angemeldet werden, eine Wohnung gefunden und die Dinge des alltäglichen Bedarfs organisiert werden. Dies greift über den Unternehmensalltag hinaus, gehört jedoch zu einer gelebten Willkommenskultur des Landes unab trennbar hinzu.

Die ZIRP hat seit August 2014 in einem dreigeteilten Verfahren folgende Fragen näher beleuchtet:

- Wie kann Rheinland-Pfalz künftig ein attraktiver Ort zum Leben und Arbeiten für Menschen werden, die unser Land (noch) nicht kennen?
- Wie lässt sich mit Rheinland-Pfalz das Bild eines weltoffenen, aufnahmewilligen Landes verbinden und wie kann dies in der Gesellschaft gelebt werden?

- Was macht Rheinland-Pfalz attraktiv für zuwandernde Fachkräfte und was wird von Unternehmen als Willkommenskultur erwartet?
- Was erwarten Unternehmen, vor allem kleinere und mittelständische, an Unterstützung, damit neue Mitarbeiter in der jeweiligen Region ankommen und sich wohlfühlen?
- Welche betrieblichen Strategien der Willkommenskultur können anderen Unternehmen Anregungen und Ideen geben für das eigene Vorgehen?
- Welche Organisationen können dabei zusammenwirken und ein stabiles Netzwerk der Willkommenskultur bilden?
- Welche Rolle spielt das Wohn- und Lebensumfeld von Zu- und Einwanderern und welche guten Voraussetzungen bestehen bereits, um sie willkommen zu heißen und auch eine Bleibekultur zu entwickeln?

Den Ausgangspunkt des Projektes bildete eine Online-Befragung über die Internetseite der ZIRP, an der rund 450 Teilnehmer mitgewirkt haben. Hier wurde nach der Relevanz von Willkommenskultur gefragt und danach, welche Bedeutung ausländische Fachkräfte in Unternehmen haben, nach Anwerbestrategien und Unterstützungsbedarf.

Die zweite Säule des Projektes bestand aus qualitativen Befragungen von 12 Unternehmen. Dabei waren folgende Kriterien wichtig:

- Standort-Mix aus Regionen mit urbanen Zentren (Trier, Mainz, Kaiserslautern, Koblenz) und ländlichen Regionen über Rheinland-Pfalz verteilt,
- Mix von verschiedenen Unternehmensgrößen; allerdings sollten mit Blick auf die rheinland-pfälzische Struktur mittelständische Unternehmen die Mehrheit in der Stichprobe stellen,
- Mix von verschiedenen Branchen, wobei Branchen, für die ausländische Fachkräfte aufgrund von personellen Kapazitätsengpässen (Angebot-Nachfrage-Relation) und/oder aus Gründen der Internationalisierung eine herausgehobene Rolle spielen, besonders zu berücksichtigen waren,
- Mix von verschiedenen Erfahrungstiefen mit der Thematik und daraus resultierend ggf. verschiedenen Aktivitäts-/bzw. Maßnahmen-Level bei den Unternehmen.

Die qualitative Unternehmensbefragung wurde vom Inmit – Institut für Mittelstandswirtschaft an der Universität Trier e.V. durchgeführt.

Das dritte Element des Projektes waren fünf regionale Workshops mit Experten aus Verwaltung, Vereinen und Verbänden, die im Zusammenhang mit Zu- und Einwanderungsfragen arbeiten. Diese regionalen Expertenworkshops fanden in Trier, Germersheim, Koblenz, Boppard und Kaiserslautern statt und bezogen jeweils die umliegenden Landkreise mit ein. In diesen Workshops wurde die Situation vor Ort beleuchtet, Erfahrungen wurden ausgetauscht und erste Schritte diskutiert, was die beteiligten Institutionen gemeinsam zu einer Willkommenskultur beitragen können. Mitgewirkt haben Vertreter der freien Wohlfahrtspflege, der Beiräte für Migration und Integration, der Handwerkskammern und Industrie- und Handelskammern, der Agenturen für Arbeit bzw. der Jobcenter, der Hochschulen und weiterer Bildungseinrichtungen sowie der kommunalen und Kreisverwaltung.

Diese Expertenworkshops hat die ZIRP gemeinsam mit der Entwicklungsagentur Rheinland-Pfalz durchgeführt, die Moderation und Dokumentation hat TAURUSpro – Institut an der Universität Trier übernommen.

Die Erfahrungen und Gespräche im Laufe der Projektarbeit haben gezeigt, dass in Bezug auf die Fachkräftesicherung einige Institutionen eine besondere Rolle einnehmen. So stehen die Industrie- und Handelskammern seit diesem Frühjahr für die Unterstützung von Zuwanderern in den Welcome-Centern. Die Bundesagentur für Arbeit fördert mit Projekten die Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland und stellt mit EURES und mit der Zentralen Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) zwei Einrichtungen an der Schnittstelle zwischen Arbeitgeber und Fachkräften aus dem Ausland. Die Handwerkskammer Trier hat mit ihren Mitgliedsbetrieben ein „Leitbild Willkommenskultur“ entwickelt. Zu dieser Publikation haben daher auch diese Institutionen einen wichtigen Beitrag geleistet.

<sup>6</sup> IQ Fachstelle Diversity Management des Netzwerks „Integration durch Qualifizierung IQ: Willkommenskultur (und Anerkennungskultur). Hintergrund, Diskussion und Handlungsempfehlungen“. Arbeitspapier 02/2013, S. 7. Das Netzwerk IQ – Integration durch Qualifizierung wird getragen vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales, dem Bundesministerium für Bildung und Forschung und der Bundesagentur für Arbeit.

<sup>7</sup> Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände: Willkommenskultur – ein Leitfaden für Unternehmer. S. 4. URL: [www.arbeitgeber.de](http://www.arbeitgeber.de) [Stand: Januar 2015].

# Willkommenskultur in rheinland-pfälzischen Unternehmen und Institutionen – Die Online-Umfrage der ZIRP

Wie wichtig ist die Zuwanderung ausländischer Fachkräfte und wie ist die Einschätzung von Willkommenskultur in Rheinland-Pfalz? Eine Online-Umfrage, die die ZIRP von Juli bis September 2014 durchgeführt hat, zeigt: Nahezu häufig werden Vorteile in der Zuwanderung von Fachkräften gesehen und häufig walten eher Skepsis unter den Befragten. Diese durchwachsene Einschätzung zieht sich durch fast alle Fragen zu einzelnen Aspekten. So werden ausländische Kolleginnen und Kollegen im Betrieb als Bereicherung gesehen. Es wird aber zugleich festgestellt, dass ihre Einarbeitung und die Zusammenarbeit einen größeren Aufwand bedeuten.<sup>1</sup> Vor allem Sprachschwierigkeiten werden als Hindernis gesehen.

<sup>1</sup> Eine repräsentative Umfrage von TNS Emnid im Auftrag der Bertelsmann Stiftung von Dezember 2012 hat eine ähnlich ambivalente Situation zutage gebracht: „Die Ergebnisse sind für ein Land, das dringend auf qualifizierte Zuwanderung angewiesen ist, nicht ermutigend. Wahr sehen viele in der Zuwanderung Chancen, aber ebenso viele verbinden mit Zuwanderung Nachteile für die Gesellschaft [...]. Erstaunlich ist, dass trotzdem eine Mehrheit Deutschland im internationalen Vergleich für ein besonders attraktives Land für qualifizierte Zuwanderung hält.“ In: Bertelsmann Stiftung Gütersloh (2012): Willkommenskultur in Deutschland. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsuntersuchung in Deutschland. S.2. URL: [www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de) [Stand: Februar 2015].  
<sup>2</sup> 333 Teilnehmer haben die Fragen zu den demographischen Daten beantwortet. Die Prozentzahlen in diesem Absatz beziehen sich daher auf diese Gesamtzahl. Die Umfrage ist nicht repräsentativ.

Insgesamt 447 Teilnehmer haben an der Umfrage mitgewirkt und ihre Meinungen, Einschätzungen und Erfahrungen rund um das Thema Willkommenskultur geteilt. Mehr als die Hälfte der Befragten kam aus Unternehmen (56 Prozent), je 12 Prozent der Befragten aus Hochschulen sowie öffentlichen Einrichtungen, je 5 Prozent aus Vereinen und Verbänden und 8 Prozent aus sonstigen Einrichtungen. Mit einem Anteil von 40 Prozent waren Institutionen mit 250 oder mehr Beschäftigten im Vergleich zur realen Unternehmensstruktur in Rheinland-Pfalz in der Umfrage überdurchschnittlich vertreten.<sup>2</sup>

## Einige Ergebnisse im Überblick:

- Für ein Drittel der Unternehmen und Organisationen, die sich an der Umfrage beteiligt haben, hat die Gewinnung ausländischer Arbeitskräfte aktuell und in naher Zukunft eher weniger Bedeutung, für ein Drittel jedoch eher mehr, für 13 Prozent sogar große Bedeutung.
- Um Mitarbeiter zu gewinnen, konzentrieren sich zurzeit mehr als die Hälfte der Unternehmen auf den regionalen Arbeitsmarkt. International akquirieren rund 17 Prozent der befragten Unternehmen.
- 57 Prozent der Unternehmen und Organisationen setzen keine gezielten Maßnahmen ein, um ausländische Fachkräfte anzuwerben.
- Betrachtet man die Bildungsvoraussetzungen der Mitarbeiter aus dem Ausland, die für ein Unternehmen interessant sind, so stehen an erster Stelle Fachkräfte mit (Fach-)Hochschulstudium (59%), gefolgt von Arbeitnehmern mit Berufsausbildung (33%).
- 82 Prozent der Befragten finden, dass ausländische Arbeitnehmer neue Denkansätze in das Unternehmen oder die Organisation bringen. 93 Prozent sind der Auffassung, dass eine gelebte Willkommenskultur ein Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen ist.
- Unternehmen, die ausländische Mitarbeiter beschäftigen, bieten eine Vielzahl von Maßnahmen an, um diese bei der Ankunft zu unterstützen: Die Hälfte ist bei der Wohnungssuche behilflich, 43 Prozent unterstützen bei Behördenangelegenheiten, ein Drittel bei der Suche nach Betreuungsangeboten für Kinder.

## Bedeutung von Willkommenskultur noch nicht überall angekommen

Für rund 42 Prozent der Befragten spielt die Gewinnung ausländischer Fachkräfte bereits heute eine (eher) große Rolle, beziehungsweise wird sie diese in Zukunft einnehmen. Für einige ist dabei das Schließen einer Fachkräftelücke nicht die zentrale Motivation für die Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland. Eine starke Exportausrichtung oder der Wunsch, sich internationaler aufzustellen, kann ebenfalls ein Grund sein, um gezielt ausländische Fachkräfte mit vielfältigen Sprachkenntnissen und interkulturellen Kompetenzen anzuwerben. Für etwa 45 Prozent der Befragten hat das Thema in ihrem Unternehmen/ ihrer Organisation geringere Bedeutung, jedoch geben nur 14 Prozent der Befragten an, dass die Gewinnung ausländischer Fachkräfte für sie keine Relevanz hat (vgl. Abb. 1).

Abb. 1

Der demografische Wandel wird in bestimmten Branchen und Regionen voraussichtlich zu einem Mangel an qualifizierten Fachkräften führen. Die Gewinnung ausländischer Fachkräfte könnte ein Weg sein, der Fachkräftelücke entgegenzuwirken. Welchen Stellenwert hat die Gewinnung ausländischer Fachkräfte für Ihr Unternehmen/ Ihre Organisation aktuell und/oder in Zukunft?

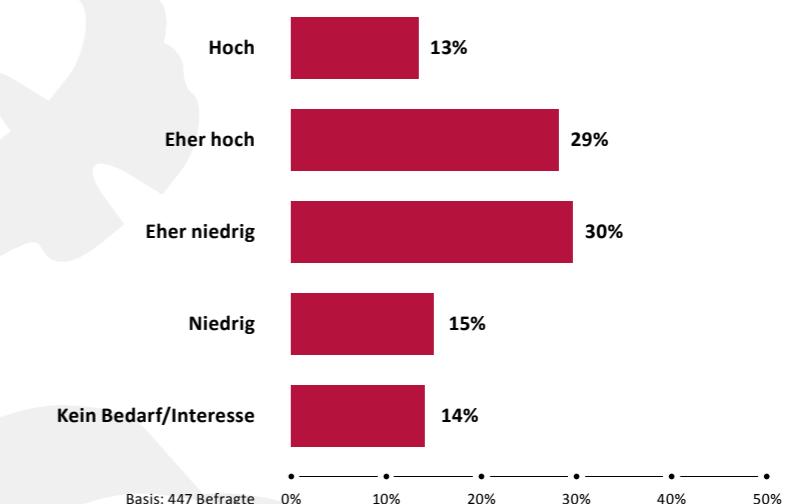


Abb. 2

Wie schaffen Sie in Ihrem Unternehmen/ Ihrer Organisation eine Atmosphäre kultureller Offenheit? (Mehrfachauswahl möglich)

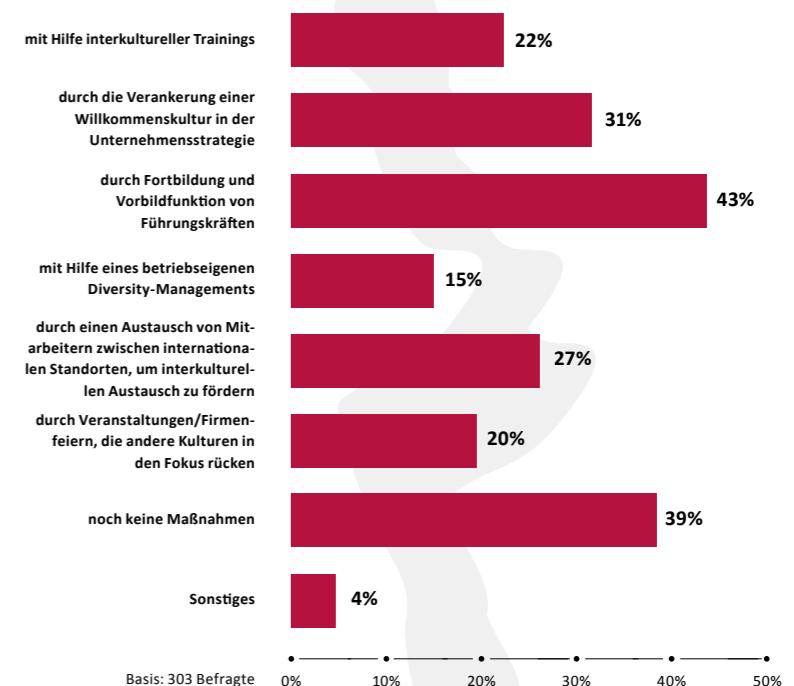


Abb. 3

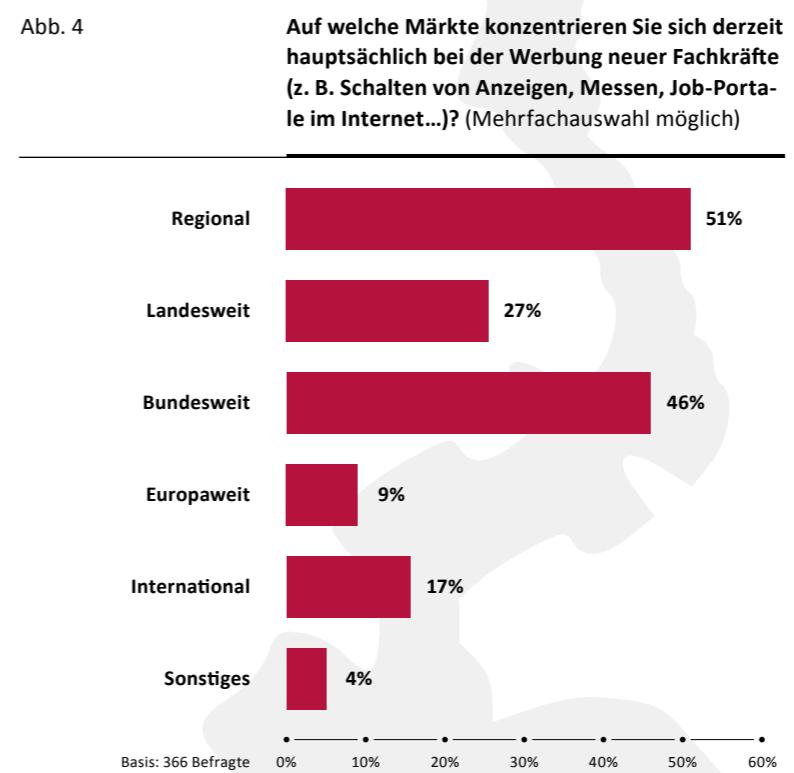
Antwortmöglichkeiten	Welchen Aussagen stimmen Sie zu? (Sie haben die Möglichkeit, Ihre Antworten abzustufen.)			
	stimme überhaupt nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme eher zu	stimme voll und ganz zu
Die Einstellung ausländischer Fachkräfte ist von Vorteil, um den Fachkräftebedarf in meinem Unternehmen/meiner Organisation zu sichern.	9%	31%	39%	21%
Unser Unternehmen/Unsere Organisation ist auf die Integration ausländischer Fachkräfte gut vorbereitet.	10%	36%	38%	16%
Ausländische Fachkräfte bringen neue Denksätze in das Unternehmen/die Organisation.	5%	13%	51%	31%
Ausländische Fachkräfte einzugliedern erfordert einen höheren personellen Aufwand.	2%	19%	53%	26%
Ausländische Fachkräfte befördern Internationalität und interkulturelle Kompetenz im Unternehmen/in der Organisation.	2%	5%	41%	51%
Sprachliche Barrieren sind eine Hürde bei der Integration ausländischer Fachkräfte.	3%	22%	47%	28%
Eine gelebte Willkommenskultur im Unternehmen/der Organisation ist ein Wettbewerbsvorteil.	3%	4%	47%	46%
Kulturelle Unterschiede können die Zusammenarbeit erschweren.	4%	40%	46%	9%

Basis: 304 Befragte

### Gelebte Willkommenskultur als Chance

Insgesamt empfindet die Mehrheit der Befragten die Beschäftigung von Mitarbeitern aus dem Ausland als Chance, um neue Denksätze zu erhalten und die interkulturelle Kompetenz aller Mitarbeiter zu fördern. Eine gelebte Willkommenskultur schätzen mehr als 90 Prozent der Befragten als Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz ein. Mehr als ein Drittel der Befragten ist jedoch der Meinung, dass die eigene Institution noch nicht ausreichend auf die Integration ausländischer Fachkräfte vorbereitet ist. Mehr als die Hälfte hat Bedenken, dass kulturelle Unterschiede die Zusammenarbeit erschweren können. Sprachliche Hürden oder einen personellen Mehraufwand zur Einarbeitung von Fachkräften aus dem Ausland fürchten hingegen mehr als drei Viertel (vgl. Abb. 3).

Abb. 4



### Vor allem hochqualifizierte Mitarbeiter interessant

Dennoch konzentrieren sich die befragten Institutionen derzeit bei der Rekrutierung neuer Fachkräfte hauptsächlich auf die Region (51 Prozent), beziehungsweise suchen landes- oder bundesweit nach neuen Mitarbeitern. Lediglich 17 Prozent der Befragten geben an, heute schon auf internationaler Ebene Fachkräfte anzuwerben. Auch die Suche auf europäischer Ebene spielt eine untergeordnete Rolle (vgl. Abb. 4). Von einigen Befragten wird jedoch die Großregion als potenzieller Markt für die Werbung neuer Fachkräfte angeführt.

Suchen Unternehmen gezielt im Ausland nach neuen Mitarbeitern, sind für sie vor allem Arbeitnehmer mit (Fach-)Hochschulstudium von besonderem Interesse (59 Prozent). Aber auch zukünftige Auszubildende und Führungskräfte werben einige der Befragten gezielt im Ausland an (vgl. Abb. 5). Eine herausgehobene Rolle spielt der internationale Austausch für die (Fach-)Hochschulen im Land. Hier wird nicht nur auf Ebene der Studierenden, sondern auch um Wissenschaftler, Nachwuchswissenschaftler und Doktoranden im Ausland geworben.

Abb. 5

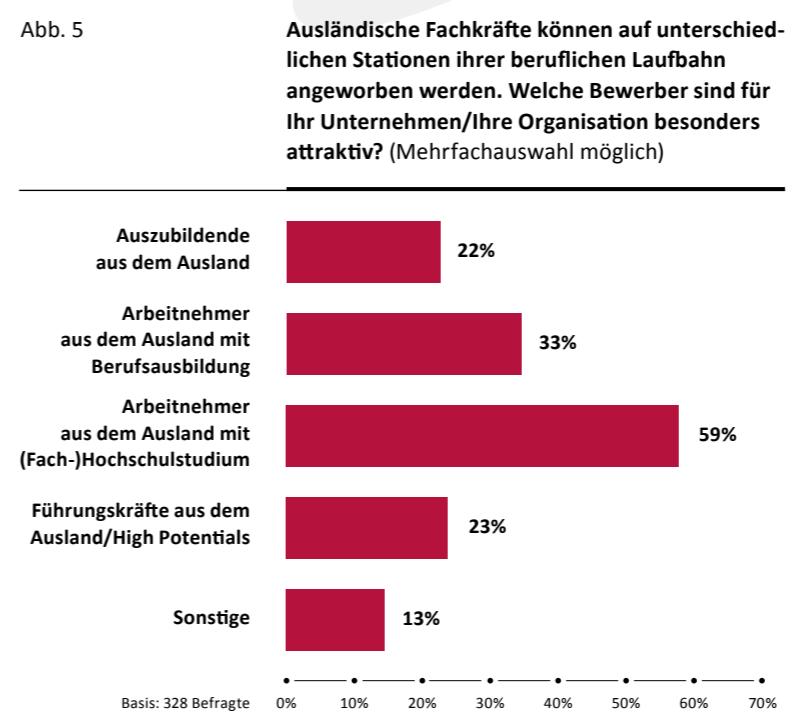
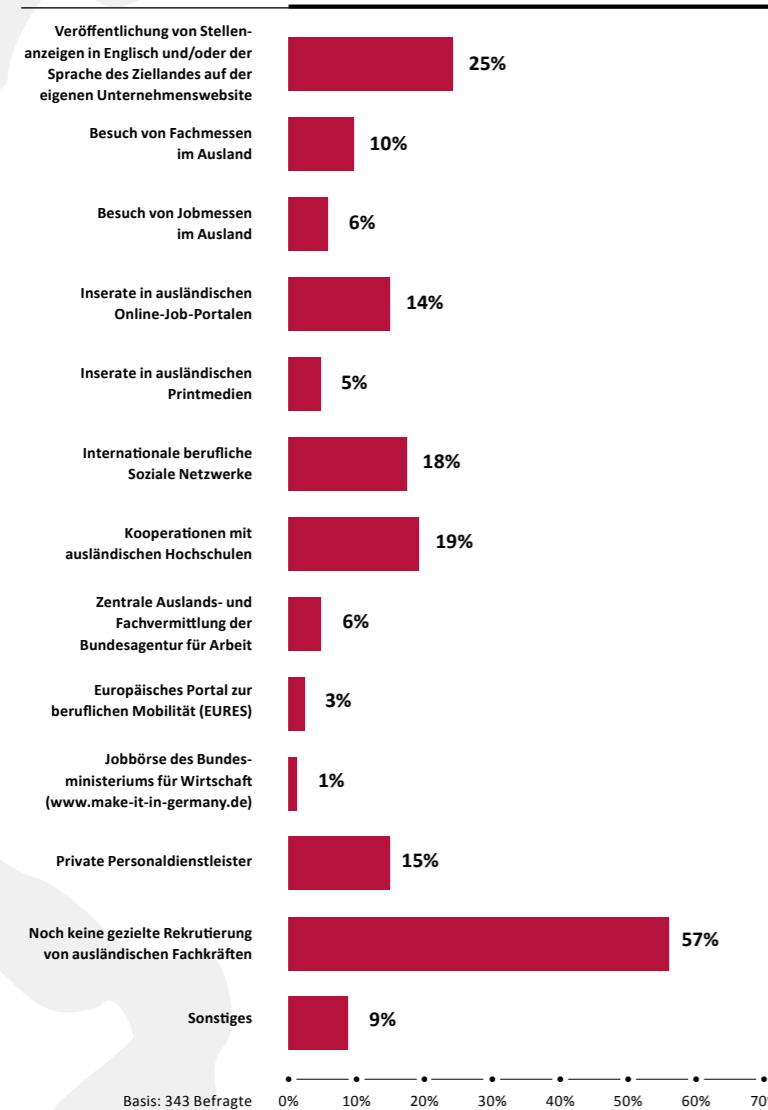


Abb. 6

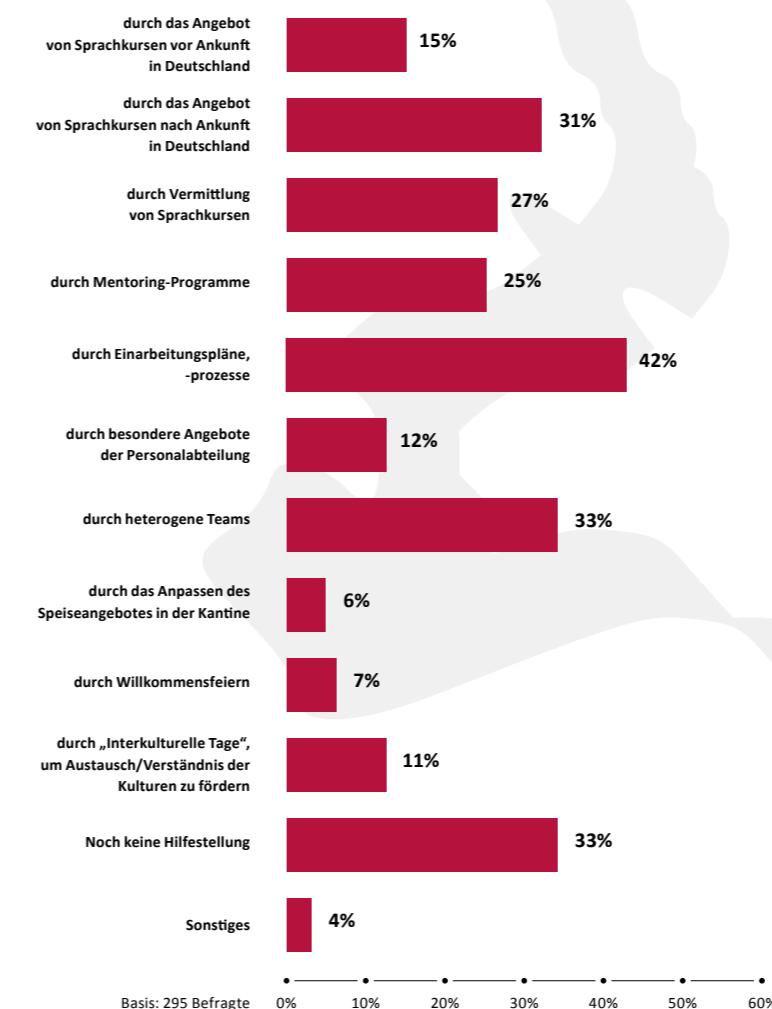
**Es gibt verschiedene Möglichkeiten, ausländische Fachkräfte anzuwerben. Welche Angebote nutzt Ihr Unternehmen/Ihre Organisation derzeit für die Rekrutierung ausländischer Fachkräfte? (Mehrfachauswahl möglich)**



Um potenzielle Bewerber im Ausland auf offene Stellen aufmerksam zu machen, veröffentlichen 25 Prozent der Befragten Stellenanzeigen in verschiedenen Sprachen auf der eigenen Internetseite. Auch Kooperationen mit ausländischen Hochschulen oder internationale berufliche Soziale Netzwerke (etwa linkedIn o.ä.) werden verstärkt genutzt. Etwa 16 Prozent wenden sich an private Personaldienstleister oder Headhunter (vgl. Abb. 6). Viele Befragte geben außerdem an, mit den Personalabteilungen von Schwesterunternehmen oder Niederlassungen im Ausland zusammenzuarbeiten. Vergleichsweise wenige Unternehmen/Organisationen greifen auf öffentliche Angebote wie die Auslandsvermittlung der Bundesagentur für Arbeit, Angebote des Bundesministeriums für Wirtschaft oder das Europäische Portal zur beruflichen Mobilität (EURES) zurück.

Abb. 7

**Wie unterstützt Ihr Unternehmen/Ihre Organisation ausländische Fachkräfte bei der Eingliederung in Ihr Unternehmen/Ihre Organisation? (Mehrfachauswahl möglich)**

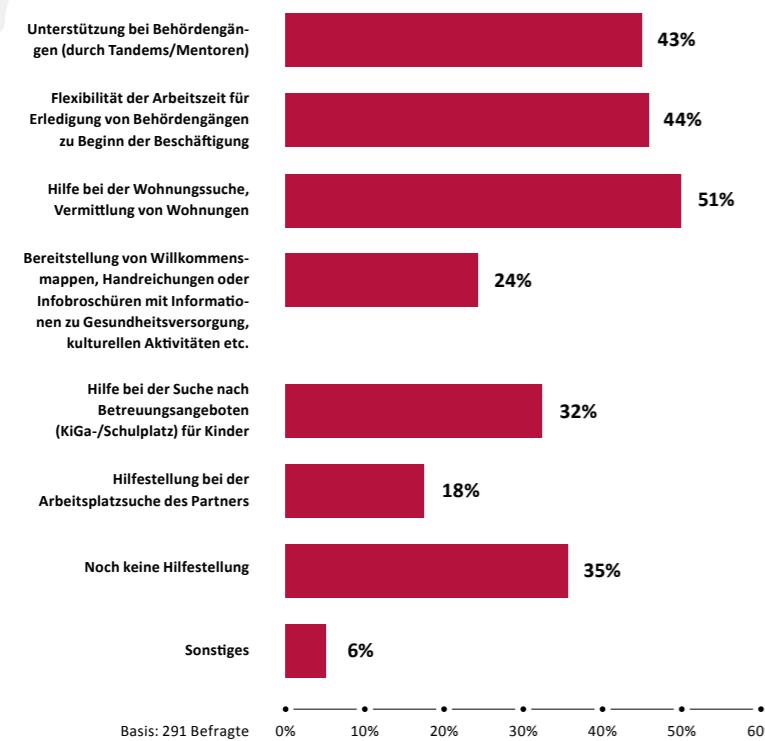


**Unterstützung bei der Eingewöhnung**

Bei der Einarbeitung in ihren neuen Job werden die ausländischen Fachkräfte in rund zwei Drittel der befragten Institutionen umfangreich unterstützt. Gezielte Einarbeitungspläne (42 Prozent) sowie Mentoring-Programme (25 Prozent) bieten eine fachliche und persönliche Orientierung. Sprachkurse, die manchmal noch im Heimatland besucht werden (15 Prozent), helfen bei der Kommunikation und heterogene Teams sorgen für eine offene Atmosphäre (33 Prozent) (vgl. Abb. 7). Dabei arbeiten einige mit externen Beratern oder Dienstleistern zusammen.

Abb. 8

**Bei der Ankunft in Deutschland erwarten ausländische Fachkräfte einige organisatorische Herausforderungen. Wie unterstützt Ihr Unternehmen/Ihre Organisation ausländische Fachkräfte bei der Ankunft in Deutschland? (Mehrfachauswahl möglich)**



Um den neuen Mitarbeitern neben dem Einstieg in den Beruf auch die private Ankunft in Deutschland zu erleichtern, stellen einige Institutionen ein umfangreiches Angebot bereit. Angefangen bei der Vermittlung von Wohnungen, über die Unterstützung bei Behördengängen durch Paten, Hilfe bei der Suche nach Betreuungsplätzen für Kinder bis hin zu flexiblen Arbeitszeiten zu Beginn der Beschäftigung, damit der neue Mitarbeiter wichtige Behördengänge erledigen kann, erhält der Zugewanderte vielfältige Hilfe. Allerdings bieten etwa 35 Prozent der Befragten ihren neuen Mitarbeitern bislang keine besondere Hilfestellung an (vgl. Abb. 8).

### Willkommenskultur geht uns alle an

Am BASF-Standort in Ludwigshafen arbeiten Menschen aus über 90 Nationen. Damit sie sich bei uns wohlfühlen, kommt es darauf an, wie wir unsere internationalen Kollegen im Unternehmen und in der Region aufnehmen und einbeziehen. Eine gute Willkommenskultur spielt hier eine wichtige Rolle. Sie erhöht die Attraktivität unseres Standorts und hilft so, die Auswirkungen des demografischen Wandels zu meistern.

Unser Willkommensprogramm „Welcome to BASF – BE PART“ unterstützt neue Kollegen dabei, Anschluss zu finden und sich schnell einzuarbeiten. Von Anfang an steht ihnen ein BASF-Kollege als Pate zur Seite. Sie lernen die BASF kennen und knüpfen vom ersten Tag an ein

Netzwerk. Sie bringen ihre Stärken und Ideen ein und entwickeln sich gezielt weiter.

Auch in der Metropolregion Rhein-Neckar wird Willkommenskultur groß geschrieben. Um neuen Beschäftigten und ihren Familien den Start zu erleichtern, haben sich zahlreiche Unternehmen zusammengetan und den „Rhine-Neckar Welcome Club“ gegründet.

*M. Suckale*

Margret Suckale  
Mitglied des Vorstands der BASF SE  
und Vorsitzende der ZIRP



Abb. 9

**Zur Willkommenskultur gehört auch das soziale Umfeld. Wie unterstützt Ihr Unternehmen/Ihre Organisation ausländische Fachkräfte beim Knüpfen erster Kontakte? (Mehrfachauswahl möglich)**

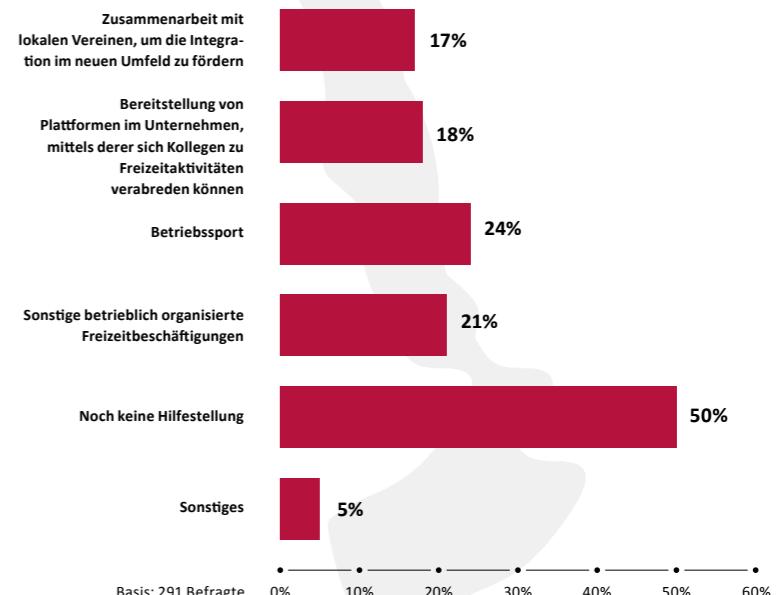
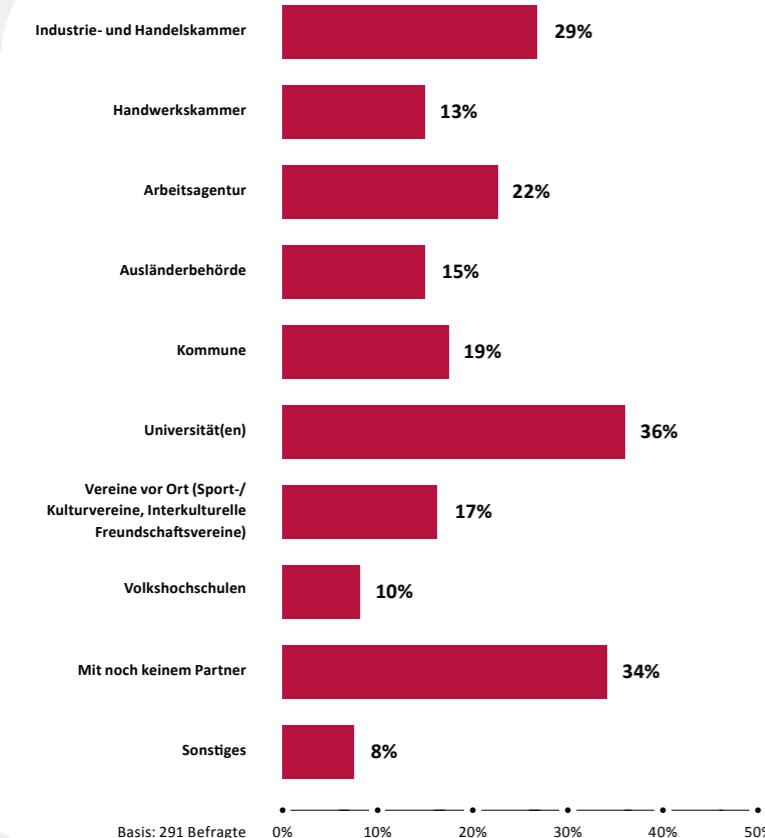


Abb. 10

An einer gelungenen Integration und gelebter Willkommenskultur sind immer mehrere Akteure beteiligt. Mit welchen Partnern arbeiten Sie bereits zusammen oder haben Sie bereits zusammengearbeitet? (Mehrfachauswahl möglich)



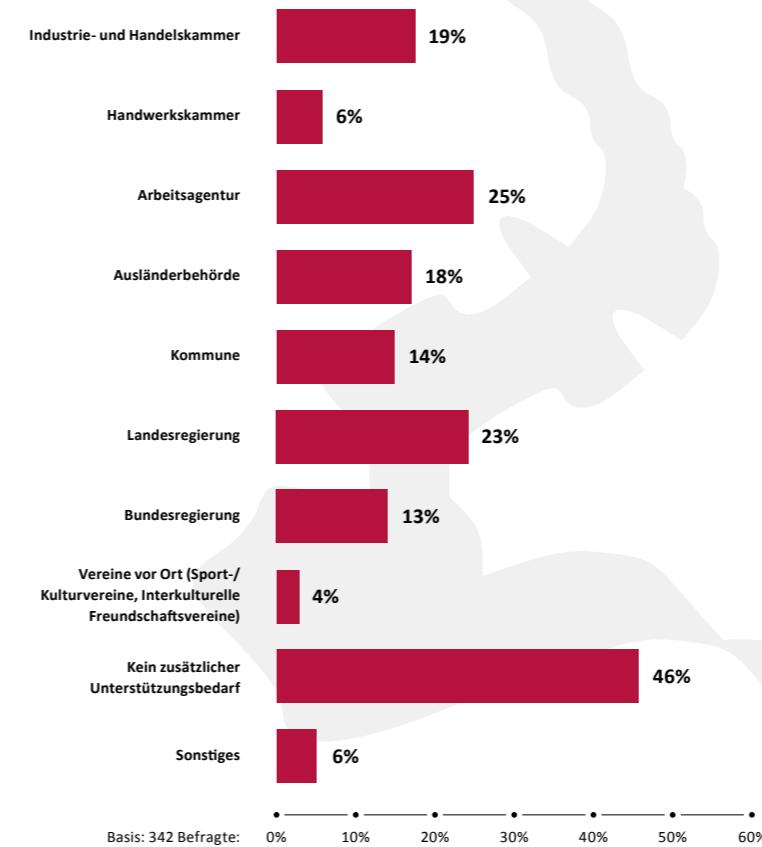
### Auch Unternehmen wünschen sich Unterstützung

Doch nicht nur die ausländische Fachkraft benötigt Beratung und Begleitung bei der Ankunft in Deutschland. Auch den Institutionen stellen sich Fragen rund um das Thema Gewinnung ausländischer Fachkräfte und deren Integration in das Unternehmen/die Organisation. Etwa der Hälfte der befragten Institutionen ist jedoch nicht bekannt, an welche Stellen sie sich bei Fragen zu dieser Thematik wenden kann.

Ein Drittel der befragten Institutionen hat die Einarbeitung und Integration von Fachkräften aus dem Ausland bislang eigenständig gemeistert. Hat eine Institution mit einem oder mehreren Kooperationspartnern zusammengearbeitet, so waren häufig Hochschulen, die Arbeitsagenturen, Kammern, aber auch die Kommunen und (kulturelle) Vereine vor Ort Ansprechpartner (vgl. Abb. 10). Rund 46 Prozent der Befragten geben an, dass sie für die Rekrutierung und den Empfang ausländischer Fachkräfte keine weitere Unterstützung benötigen. Die übrigen wünschen sich stärkere Unterstützung in diesem Prozess, etwa von Seiten der Arbeitsagenturen (25 Prozent), der Landesregierung (23 Prozent) sowie von den Industrie- und Handelskammern (19 Prozent), der Ausländerbehörde (18 Prozent) und den Kommunen (14 Prozent) (vgl. Abb. 11).

Abb. 11

Von welcher Seite wünschen Sie sich mehr/bessere Unterstützung?  
(Mehrfachauswahl möglich)



### Fazit

Insgesamt fällt das Fazit der befragten Institutionen, die bereits zugewanderte Mitarbeiter aus dem Ausland beschäftigen, sehr positiv aus. Viele empfinden die Mitarbeiter als große Bereicherung, die neue Ideen und Sichtweisen ins Unternehmen einbringen und helfen, den Horizont zu erweitern. Es zeigt sich jedoch deutlich, dass je nach Branche umfassende Sprachkenntnisse eine wichtige Einstellungsvoraussetzung sind und damit die Möglichkeit, ausländische Fachkräfte zu beschäftigen, beschränkt. Aktiv sucht bislang jedoch nur ein kleiner Teil der Befragten nach Fachkräften im Ausland. Die Mehrheit beschränkt sich derzeit noch auf den regionalen, beziehungsweise landes- oder bundesweiten Arbeitsmarkt.

Bei der Einarbeitung in den neuen Job sowie bei organisatorischen Fragen rund um die Ankunft in Deutschland erhalten Fachkräfte in einigen rheinland-pfälzischen Unternehmen und Organisationen ein umfangreiches Hilfsangebot. Allerdings bieten rund 30 Prozent der befragten Institutionen in beiden Bereichen noch keine weitere Hilfestellung an. Auch was die Integration in das neue soziale Umfeld betrifft, sind die ausländischen Fachkräfte in der Hälfte der befragten Institutionen auf sich alleine gestellt.

Zusätzliche Unterstützung bei der Anwerbung sowie Integration ausländischer Fachkräfte und einer gelebten Willkommenskultur wünschen sich die befragten Institutionen vor allem von Seiten der Arbeitsagenturen, der Landesregierung, der Industrie- und Handelskammern und der Ausländerbehörde.

Dass die Zuwanderung von Fachkräften aus dem Ausland ein wichtiges Mittel ist, um den erhöhten Fachkräftebedarf kurzfristig zu befriedigen und Spalten abzufangen, darin sind sich die meisten Befragten einig. Einige geben zu bedenken, dass eine gezielte Abwerbung der „besten Köpfe“ im Ausland erhebliche Nachteile für die Volkswirtschaften der abgebenden Länder mit sich bringt (Braindrain). Langfristig und im Hinblick auf Nachhaltigkeit sollten daher vor allem auch stille Reserven im eigenen Land genutzt werden, fordern viele. Sie regen an, Maßnahmen zu entwickeln, um etwa Jugendliche besser für den Berufseinstieg zu qualifizieren, interne Mitarbeiter weiterzubilden und Möglichkeiten für eine bessere Vereinbarung von Beruf und Familie zu schaffen.

## Wege zur Willkommenskultur

Es gibt viele verschiedene Wege zu einer gelebten Willkommenskultur. Einige davon werden in diesem Kapitel vorgestellt. Zunächst liefert die Regionaldirektion Rheinland-Pfalz-Saarland der Bundesagentur für Arbeit eine einleitende Bestandsaufnahme mit einer regionalen Engpassanalyse zu den vom Fachkräftemangel besonders betroffenen Berufsgruppen. Außerdem stellt die Arbeitsagentur ihr derzeitiges Angebot für einwanderungsinteressierte Arbeitnehmer vor. Die Arbeitsgemeinschaft Rheinland-Pfalz der IHK berichtet von der Einführung sogenannter Welcome Center an mittlerweile vier Standorten in Rheinland-Pfalz. Diese sollen eine erste Anlaufstelle für zugewanderte Fachkräfte und Auszubildende darstellen. Als Best-Practice-Beispiel in Sachen Willkommenskultur wird anschließend das Projekt „Länderübergreifende Nachwuchs- und Fachkräfte-sicherung in der Großregion“ der Handwerkskammer Trier vorgestellt, mit dem Jugendliche für eine duale Ausbildung im Raum Trier begeistert werden sollen. Wie Willkommenskultur bereits in einigen rheinland-pfälzischen Unternehmen erfolgreich gelebt wird, dazu finden Sie gute Beispiele von der Unilux GmbH, dem Verpackungsservice Claudia Kuhn & Airline-Service Cl. Kuhn GmbH, der BOMAG GmbH und dem SWR.

## Fachkräftemangel in Rheinland-Pfalz – Wie reagiert die Bundesagentur für Arbeit?



### Bundesagentur für Arbeit

Regionaldirektion  
Rheinland-Pfalz-Saarland

Seit Jahren zeichnen sich starke Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt ab. Globalisierung und gesellschaftlicher Wandel fördern und fordern Flexibilität auf dem Arbeitsmarkt. Arbeit und Arbeitskräfte werden mobiler, internationale Wanderungsbewegungen nehmen zu und auch der Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte zwischen den Industrieländern steigt. Darüber hinaus haben der demografische Wandel und die in den vergangenen Jahren in Deutschland gute konjunkturelle Entwicklung den Blick verstärkt auf die Fachkräftesituation gelenkt. Arbeitgeber signalisieren, dass die Besetzung offener Stellen zunehmend schwerer fällt. Gleichzeitig gibt es keine allumfassende Kennzahl zur Messung von Engpässen. Politik, Wirtschaft und Gesellschaft bedürfen daher einer objektiven Einschätzung, wie sich die Fachkräftesituation berufsfachlich und regional darstellt.

Aktuell zeichnet sich nach der Analyse der Bundesagentur für Arbeit noch kein flächendeckender Fachkräftemangel in Deutschland ab, dies gilt auch für Rheinland-Pfalz. In einzelnen Berufsgruppen und Regionen sind jedoch Mangelsituationen bzw. Engpässe erkennbar. Gegenüber früheren Analysen hat sich die Problemlage nicht auf weitere Berufsgruppen ausgedehnt, sondern sich im Zuge der schwächeren wirtschaftlichen Entwicklung 2013 etwas entspannt. Dennoch zeigen sich Engpässe zunehmend nicht nur bei akademischen, sondern auch bei nichtakademischen Fachkräften. Neu hinzugekommen ist ein Mangel an Spezialisten im Bereich der Altenpflege.

Bei der Aktivierung des inländischen Potenzials stehen die Erstausbildung und die möglichst abschlussorientierte Qualifikation von noch nicht Ausgebildeten im Mittelpunkt der Fachkräftegewinnung.

### Regionale Engpassanalyse

Bei einer regionalen Engpassanalyse der Regionaldirektion Rheinland-Pfalz-Saarland wurde 2014 in Rheinland-Pfalz ein Fachkräftemangel in folgenden Berufsgruppen identifiziert:

#### Technische Berufe:

- Ingenieure Maschinenbau und Betriebstechnik (Experten)
- Ingenieure Elektrotechnik (Experten)
- Experten im Bereich Informatik
- Experten Softwareentwicklung
- Fachkräfte Mechatronik und Automatisierungstechnik
- Fachkräfte Energietechnik
- Fachkräfte und Spezialisten Klempnerei, Sanitär, Heizung und Klimatechnik
- Fachkräfte Chemie

#### Gesundheits- und Pflegeberufe:

- Examinierte Fachkräfte in der Gesundheits- und Krankenpflege
- Humanmediziner (ohne Zahnmedizin)
- Examinierte Fachkräfte in der Altenpflege

Insbesondere bei diesen Berufsgruppen und in Zukunft gegebenenfalls auch in weiteren Bereichen ist der deutsche Arbeitsmarkt, neben der Aktivierung inländischer Potenziale, auf die Einwanderung von Fachkräften aus dem EU-Ausland – und zu einem perspektivisch wachsenden Anteil aus Drittstaaten – nachhaltig angewiesen. Die Bundesagentur für Arbeit ist gemeinsam mit weiteren Partnern in Wirtschaft und Politik bereits in unterschiedlichen Projekten und Initiativen aktiv. Kernpunkte bei der Gewinnung von Fachkräften aus dem Ausland sind:

- eine frühzeitige Arbeitsmarktintegration von Asylbewerberinnen und Asylbewerbern,
- Akquise von einwanderungsinteressierten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern,
- Stärkung des European Employment Service (EURES) in den Grenzregionen,
- die grenzüberschreitenden Vermittlungsservices der Bundesagentur für Arbeit und Pôle Emploi.

## Frühzeitige Arbeitsmarktintegration von Asylbewerberinnen

Ein Ansatz, der aktuell viel Aufmerksamkeit erfährt, ist die frühzeitige Arbeitsmarktintegration von Asylbewerberinnen und Asylbewerbern.

Im vergangenen Jahr kamen allein nach Rheinland-Pfalz rund 10.000 Flüchtlinge. Dieses Jahr rechnet das Ministerium für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen mit bis zu 15.000 Flüchtlingen. Vor dem Hintergrund hoher Flüchtlingszahlen und der Deregulierungen beim Arbeitsmarktzugang für Asylbewerberinnen und Asylbewerber startete die Bundesagentur für Arbeit Anfang 2014 gemeinsam mit dem Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) und dem vom Europäischen Sozialfonds geförderten Bundesprogramm das Projekt „Early Intervention“ – Frühzeitige Integration von Asylbewerberinnen und Asylbewerbern.

Projektstandorte waren bisher die Agenturen für Arbeit Augsburg, Bremen-Bremerhaven, Dresden, Freiburg, Hamburg und Köln. Darüber hinaus wurde das Projekt in diesem Jahr auf die Agenturen für Arbeit Berlin-Süd, Hannover und Ludwigshafen ausgeweitet. Ziel ist es, nach Verteilung der Asylbewerberinnen und Asylbewerber auf die Kommunen, die Bewerberinnen und Bewerber mit qualifiziertem Abschluss schnellstmöglich zu identifizieren und in den Vermittlungsprozess der jeweiligen Agenturen miteinzubeziehen.

## Angebote für einwanderungsinteressierte Arbeitnehmer

Neben den Zu wanderern, die sich bereits im Inland befinden, gibt es aber auch eine Vielzahl von Aktivitäten und Programmen für einwanderungsinteressierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie potentielle Grenzgänger und Grenzgängerinnen in den Grenzregionen.

Für einwanderungsinteressierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer stellt sich zunächst die Frage, wie sie Informationen zum Einwanderungsland und zu den Arbeitsbedingungen und Arbeitsmöglichkeiten finden und wer und was ihnen bei der Suche hilft. Hier agieren gezielt der Internationale Personalservice (IPS) der Zentralen Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) der Bundesagentur für Arbeit sowie das dazugehörige Info-Center (0049 228 713 1313).

Sie stellen durch ihr Informations-, Beratungs-, Vermittlungs- und Nachbetreuungsangebot eine Anlaufstelle für alle Einwanderungsinteressierten dar, vermitteln Arbeits- und Ausbildungsstellen und lotsen die Bewerberinnen und Bewerber durch den Einwanderungsprozess. Sie tragen so zur Willkommenskultur bei.

Der Internationale Personalservice rekrutiert zudem Fachkräfte und Ausbildungssuchende in Engpassberufen, in denen die Nachfrage in Deutschland weder regional noch überregional gedeckt werden kann. Die Förderung der europaweiten Mobilität junger Erwachsener wird im Rahmen des Sonderprogramms der Bundesregierung „Förderung der beruflichen Mobilität von ausbildungsinteressierten Jugendlichen aus Europa (MobiPro-EU)“ fortgesetzt.

Für 2015 wurden die Antragsmodalitäten geändert. Mit der nun geltenden Richtlinie für die Ausbildungsjahrgänge ab 2015 wurde die Förderung von einer Individual- auf eine Projektförderung umgestellt, um zukünftig qualitativ und quantitativ besser steuern zu können. Darüber hinaus wurde aufgrund der hohen Nachfrage aus dem EU-Ausland nach betrieblichen Ausbildungsplätzen in Deutschland das Sonderprogramm ausschließlich auf Ausbildungsinteressierte im Alter zwischen 18 und 27 Jahren konzentriert.

Seit 2013 haben in Rheinland-Pfalz 142 Jugendliche einen Antrag zur Aufnahme einer Ausbildung über MobiPro gestellt. Durch die neue Fördermöglichkeit werden im Jahr 2015 voraussichtlich bis zu 50 Jugendliche über zwei Projektträger betreut und bei der Ausbildungsaufnahme in Rheinland-Pfalz unterstützt.

Um darüber hinaus die Einwanderungsmöglichkeiten nicht nur für Auszubildende sondern auch für qualifizierte Fachkräfte weltweit bekannt zu machen, werden nach Inkrafttreten von Blue-Card-Reform und Beschäftigungsverordnung mit Kooperationspartnern neue Wege erprobt. So beteiligt sich die Bundesagentur für Arbeit unter anderem an der Fachkräfteoffensive „Make-it-in-Germany“ ([www.make-it-in-germany.com](http://www.make-it-in-germany.com)), dem Projekt „Triple-Win“ sowie an weiteren Pilotprojekten.

## Unterstützung für heimische Arbeitgeber

Dabei ist es der Bundesagentur für Arbeit natürlich auch wichtig, nicht nur für die Ausbildungs- und Arbeitsuchenden aus dem Ausland eine Plattform und Anlaufstelle zu bieten, sondern ebenso den heimischen Arbeitgebern. Der Beratungsbedarf der Unternehmen mit Blick auf die Möglichkeiten der Fachkräftegewinnung im Ausland nimmt gerade in Regionen mit bereits spürbarem Fachkräftemangel zu. Hier stehen die Zentrale Auslands- und Fachvermittlung und der regionale Arbeitgeberservice zur Verfügung, um unseren Kundinnen und Kunden ein bestmögliches Dienstleistungsangebot zu bieten.

Neben der ZAV und dem Arbeitgeberservice gehören auch die EURES-Berater der Grenzregionen und den daraus entstandenen grenzüberschreitenden Vermittlungsservices zu wichtigen Ansprechpartnern für Unternehmen und Arbeitssuchende vor Ort.

## Grenzüberschreitende Services

EURES – EUropean Employment Services ist ein von der Europäischen Kommission eingerichtetes Netzwerk der öffentlichen Arbeitsverwaltungen, der Arbeitgeberverbände und der Gewerkschaften. Das Kooperationsnetz will die Mobilität von Arbeitnehmern im Europäischen Wirtschaftsraum und insbesondere in den Grenzregionen durch Information, Beratung und Stellenvermittlung fördern. In Rheinland-Pfalz sind gleich zwei EURES-Netzwerke vorzufinden: EURES-Großregion mit den Partnerländern Luxemburg, Frankreich und Belgien sowie EURES-Oberrhein mit den Partnern Frankreich und der Schweiz. Die EURES-Berater, die bei den Arbeitsverwaltungen in Rheinland-Pfalz angesiedelt sind (Landau, Kaiserslautern-Pirmasens und Trier), beraten und vermitteln Grenzgänger und Grenzgängerinnen, stehen Unternehmen bei der grenzüberschreitenden Suche nach neuen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zur Verfügung und organisieren zahlreiche Infoveranstaltungen und lokale Jobmessen mit den Netzwerkpartnern im Rahmen der European Jobdays.

Aus diesen Netzwerken haben sich auch die grenzüberschreitenden Vermittlungsservices, eine deutsch-französische Arbeitsvermittlung, entwickelt – ein gemeinsames Projekt der Bundesagentur für Arbeit sowie der französischen Ar-

beitsverwaltung Pôle Emploi. Im September 2013 wurde der Service zwischen Landau und Wissembourg, Haguenau (gemeinsam mit Karlsruhe-Rastatt) gegründet und im November 2013 zwischen Kaiserslautern-Pirmasens und Lothringen (gemeinsam mit dem Saarland).

Profiteure der grenzüberschreitenden Services sind bisher vor allem deutsche Betriebe und französische Arbeitsuchende, die in den Grenzregionen zur Mosel, entlang der Saar oder in der Südpfalz arbeiten wollen. Mit diesem Service bietet sich die Chance, sowohl der höheren Arbeitslosigkeit auf französischer Seite zu begegnen, als auch dem teilweise schon vorhandenen Fachkräftemangel auf deutscher Seite Rechnung zu tragen.

## Willkommenskultur als Basis

Die verschiedenen Ansätze und Projekte zeigen die vielen unterschiedlichen Möglichkeiten zur Anwerbung ausländischer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, je nach Bedarf und Situation. Wichtig dabei ist jedoch – gleich welche Rekrutierungsstrategie verfolgt wird – die neuen Mitarbeiter willkommen zu heißen und sie mit einer gelebten Willkommenskultur langfristig an das Unternehmen zu binden.

Bei den Informationen zum Arbeitsmarkt, den Rahmenbedingungen und Fragen zur sozialen Absicherung können bereits im Voraus, aber auch berufsbegleitend, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Bundesagentur für Arbeit und ihre Netzwerkpartner aktiv beraten, zum Beispiel über die Welcome Center der ZAV, durch die EURES-Berater oder den Arbeitgeberservice vor Ort.

In weiteren Schritten ist jedoch auch der neue Arbeitgeber gefragt, dem Mitarbeiter zu helfen, sich in die neue Arbeits- und gegebenenfalls auch Lebensumgebung einzugewöhnen. Dies ist für einen Jugendlichen aus dem europäischen Ausland oder für einen gezielt zugewanderten Drittstaatler umso wichtiger, kann aber genauso für neu eingestellte französische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Grenzregion gelten.

In all diesen Fragen stehen die Agenturen für Arbeit vor Ort jederzeit gerne zur Verfügung.

## „Erste Hilfe“ für Unternehmen und Zuwanderer – Die Welcome Center der IHK

**Zuwanderer sind herzlich willkommen: Seit Mitte März bieten die Industrie- und Handelskammern in Rheinland-Pfalz gemeinsam mit der rheinland-pfälzischen Landesregierung einen neuen Service. Vier Welcome Center an den IHK-Standorten Koblenz, Ludwigshafen, Mainz und Trier bieten Zuwanderern Hilfe bei ihren ersten Schritten im neuen Heimatland – und unterstützen damit auch die Unternehmen bei der Integration von ausländischen Fachkräften.**



Immer mehr Unternehmen setzen mittlerweile auch auf internationale Fachkräfte. In den vergangenen drei Jahren stieg der Anteil der rheinland-pfälzischen Unternehmen, die Fachkräfte aus dem Ausland einstellen, von 11 auf 17 Prozent. Inzwischen liegt Deutschland, nach den USA, auf Platz 2 der beliebtesten Einwanderungsländer. Dieser Trend wird sich in Zukunft noch verstärken. Gründe hierfür sind zum einen der demografische Wandel und der daraus resultierende Fachkräftemangel. Zum anderen herrscht in vielen EU-Mitgliedsstaaten nach wie vor eine hohe Arbeitslosigkeit. Die Zahl der zugewanderten Erwerbstätigen sowie der Bedarf von Unternehmen an Fachkräften aus dem Ausland werden daher auch in den kommenden Jahren weiter steigen. Auf den ersten Blick scheint diese Rechnung gut aufzugehen: Deutsche Unternehmen suchen qualifizierte Mitarbeiter, während Fachkräfte aus dem Ausland eine Anstellung suchen. Trotzdem nutzen vergleichsweise noch wenige, vor allem unter den kleineren und mittleren Unternehmen, die Potenziale aus dem Ausland. Gründe hierfür sind unter anderem der aufwendige Rekrutierungsprozess, unzureichende Deutschkenntnisse der ausländischen Fachkräfte, Unsicherheiten bei der Anerkennung bzw. der Bewertung der ausländischen Qualifikation sowie fehlende Ressourcen zur Unterstützung des Integrationsprozesses. Auch für Zugewanderte ist der Start in Deutschland häufig schwierig. Sie müssen sich durch das Dickicht an Einwanderungsregelungen und Formalitäten kämpfen, um beispielsweise eine Aufenthalts- und Arbeitsgenehmigung zu bekommen. Reisen Ehepartner und Kinder mit, stellen sich weitere Fragen: Welche Arbeit kann der Ehepartner ausüben? Welche Alternativen gibt es, beispielsweise Weiterbildung, Studium, ehrenamtliche Tätigkeiten? In welchen Kindergarten können die Kinder gehen? Wie sieht das Schulsystem in Deutschland aus?

Genau hier setzen die Welcome Center an. Mit ihrer Einrichtung werden erste Anlaufstellen sowohl für Unternehmen als auch für zugewanderte Fachkräfte und Auszubildende geschaffen. Zum einen berät und unterstützt das Welcome Center Unternehmen bei der Gewinnung sowie bei der Integration der internationalen Fach- und Führungskräfte in den Betrieb. Zum anderen leistet das Welcome Center im Rahmen einer Lotsenfunktion eine Orientierungs- und Starthilfe für zugewanderte Arbeitskräfte. Dazu zählen allgemeine Informationen zum Leben, Wohnen und Arbeiten in Deutschland und insbesondere in der Region, sowie bei Bedarf die Begleitung bei Behördengängen, Beratung zu Sprach- und Integrationskursen oder der Aufbau eines Kontaktnetzwerks für zugewanderte Fachkräfte. Eine wichtige Aufgabe der Welcome Center zur Erfüllung ihrer Lotsenfunktion ist die Vernetzung mit den bereits erfolgreich aktiven Akteuren im Bereich Migration und Willkommenskultur.

In Zukunft wird sich der Wettbewerb um gut ausgebildete internationale Fach- und Führungskräfte verschärfen. Genau deswegen ist es wichtig, als Region wahrgenommen zu werden, in der Zugewanderte willkommen sind. Und dies muss sich auch in der vorhandenen Infrastruktur zeigen. Das Welcome Center leistet somit einen wesentlichen Beitrag zu Attraktivitätssteigerung des Stand- und Arbeitsortes Rheinland-Pfalz.



### Ihre Ansprechpartnerinnen:

#### IHK Trier

Martina Becker  
Industrie- und Handelskammer Trier  
Herzogenbuscher Straße 12  
54292 Trier  
Tel.: 06 51 97 77 - 910  
Fax: 06 51 97 77 - 505  
E-Mail: martina.becker@trier.ihk.de

#### IHK für die Pfalz

Karen Lill  
Industrie- und Handelskammer für die Pfalz  
Ludwigsplatz 2 – 4  
67059 Ludwigshafen  
Tel.: 06 21 59 04 - 11 07  
Fax: 06 21 59 04 - 11 04  
E-Mail: karen.lill@pfalz.ihk24.de

#### IHK für Rheinhessen

Ute Lachmayer  
Industrie- und Handelskammer für Rheinhessen  
Schillerplatz 7  
55116 Mainz  
Tel.: 0 61 31 262 - 17 07  
Fax: 0 61 31 262 - 27 07  
E-Mail: ute.lachmayer@rheinhessen.ihk24.de

#### IHK Koblenz

Anja Witt  
Industrie- und Handelskammer Koblenz  
Schlossstraße 2  
56068 Koblenz  
Tel.: 02 61 106 - 288  
Fax: 02 61 106 - 55 288  
E-Mail: witt@koblenz.ihk.de

## Willkommenskultur ist Chefsache

Projekt zur Gewinnung von Auszubildenden und jungen Fachkräften aus der Großregion für das Handwerk in der Region Trier

**Im Handwerk des Kammerbezirks Trier blieben 2014 mehr als 400 Lehrstellen unbesetzt. Handwerker haben Personalengpässe zu bewältigen, qualifiziertes Personal fehlt. Um diesem Mangel entgegenzuwirken, hat die HWK Trier im März 2014 ein neues Projekt gestartet: „Länderübergreifende Nachwuchs- und Fachkräfte sicherung in der Großregion“, finanziert aus ESF-, Landes- und Eigenmitteln. Die Projektmitarbeiter Elfriede Wagner und Elvis Mihu kooperierten mit Handwerksunternehmern und Netzwerkpartnern aus den Nachbarländern. Ziel des Projektes war es, Jugendliche aus der Großregion für eine duale Ausbildung im Raum Trier zu interessieren.**



Fotos: HWK Trier

### Leitbild: Vielfalt – Respekt – Anerkennung

In drei Workshops hat das Projektteam gemeinsam mit KMU in der Region Trier ein Leitbild zur Stärkung der Willkommenskultur im Handwerk entwickelt, um junge Menschen aus der Großregion in den regionalen Arbeitsmarkt zu integrieren. Handwerker aus unterschiedlichen Branchen haben dabei kreative Ideen und praxisnahe Lö-

sungen eingebracht. Ihre Vision: Vielfalt innerhalb der Belegschaft wird respektiert, anerkannt und wertgeschätzt. Auf der Basis dieser Grundeinstellung erarbeiteten die Beteiligten Strategien, wie sie dieses Ziel erreichen wollten.

Willkommenskultur ist Chefsache, darin waren sich alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer einig. Als Vorbild ist die Unternehmensleitung, zusammen mit der gesamten Belegschaft, für eine gute Integration neuer Kolleginnen und Kollegen zuständig. Insbesondere Menschen mit Migrationshintergrund sind auf die Unterstützung anderer angewiesen. Ein „Alltags-Coach“ aus dem Team soll bei Behördenangelegenheiten und der Wohnungssuche helfen, den Kontakt zum Freizeitclub herstellen und so den Neubürgerinnen und Neubürgern den betrieblichen und gesellschaftlichen Einstieg erleichtern. Im Leitbild geht es um Themen wie Toleranz, Offenheit und darum, kulturelle Vielfalt als Bereicherung zu erleben.

### Erste Erfolge

Schätzungsweise 450 Interessentinnen und Interessenten wurden bis Ende 2014 informiert und bei der beruflichen Orientierung unterstützt. 120 Schülerinnen und Schülern wurden Handwerksberufe im Rahmen der Berufswahlkunde an ihrer Schule vorgestellt. Gemeinsam mit dem HWK-Team informierte ein Auszubildender (Peer-to-Peer) über seinen Beruf. Den interessierten Schülern erläuterte er seine grenzüberschreitende Berufswahl auf Augenhöhe.

117 Schülerinnen und Schüler erprobten in den Lehrwerkstätten der Kammer ihre handwerklichen Fähigkeiten in acht Berufsrichtungen. In den Gewerken Bau und Tiefbau, Elektro, Metall, Holz, Maler, Zahntechnik und Friseur wurde das Handwerk für Schüler und Lehrer erlebbar. Dabei entwickelten sie außerordentliches Interesse und Engagement. Unter Anleitung der HWK-Ausbildungsmeister erreichte jede Gruppe ein vorzeigbares Ergebnis, auf das sie stolz sein konnte. Nach diesen positiven Erfahrungen kam bei allen Beteiligten der Wunsch nach mehr Praxiserfahrung auf.



Für etwa 30 Personen wurde der Coachingprozess in Gang gesetzt. Die meisten von ihnen stammten aus Belgien und wurden über Jobmessen erreicht. Vier Jugendliche aus Luxemburg kamen über die „Action locale pour les Jeunes“ und die „Chambre des Métiers“ auf das Projektteam zu. Über persönliche Gespräche und Unterstützung bei der Erstellung von Bewerbungsunterlagen nach deutschem Standard sind erste Schritte in Richtung grenzüberschreitende Mobilität gemacht worden. Über E-Mail wurde eine nachhaltige Betreuung gewährleistet.

### Überregionales Netzwerk

Des Weiteren arbeitete das Projektteam am Aufbau und der Pflege eines überregionalen Netzwerks. Vor allem Netzwerkpartner aus der Großregion arbeiten durch das Projekt nun enger zusammen. Zu zahlreichen Institutionen, Behörden, Schulen und Hilfsorganisationen konnte ein persönlicher Kontakt hergestellt werden, sodass zukünftig bürokratische Hürden schnell überwunden werden können. Ein Begleitgremium mit 15 Expertinnen und Experten aus Politik, Ministerien, Schulen und Institutionen unterstützte das Projekt, gab wichtige Hinweise und verhalf zu weiteren Kontakten.



Kontakt:  
Handwerkskammer Trier  
Elfriede Wagner, Projektleiterin  
Telefon: 0651 207-276  
E-Mail: ewagner@hwk-trier.de

**Handwerkskammer Trier**

## Leitbild der Willkommenskultur im Handwerk der Region Trier

**Unsere Vision** - das Ziel, das wir verfolgen

- Eine gelebte Willkommenskultur bedeutet für das Handwerk der Region Trier, Vielfalt innerhalb der Belegschaft zu respektieren, anzuerkennen und wertzuschätzen.

**Unsere Werte** - die Grundlage unserer Arbeit

- Willkommenskultur ist Chefsache. Die Unternehmensleitung ist gemeinsam mit allen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern dafür verantwortlich.
- Wir schätzen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als wertvolle Persönlichkeiten.
- Wir erleben die Vielfalt der Kulturen als Bereicherung und als Inspiration für die Zusammenarbeit.
- Wir pflegen eine offene Kommunikation, eine konstruktive Kritik und lernen aus unseren Fehlern.
- Wir arbeiten vertraulich zusammen. Hierfür leben wir unsere Werte: Offenheit, Respekt und Toleranz.
- Wir erkennen die Leistungen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an und sorgen für eine angemessene Honorierung.

**Unsere Mission** - der Weg dorthin

- Als zukunftsorientierte Handwerksunternehmen bieten wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen gesicherten und attraktiven Arbeitsplatz, an dem jeder sich willkommen und anerkannt fühlt. Unser kooperativer Führungsstil hilft uns bei diesem Vorhaben.
- Wir beschäftigen Personen unterschiedlicher ethnischer Herkunft, Religion, Nationalität und Muttersprache. Sie sind uns stets willkommen.
- Wir sorgen für eine nachhaltige Integration von Menschen mit Migrationshintergrund und fördern die interkulturelle Öffnung unserer Betriebe für Nachwuchs- und Fachkräfte aus dem In- und Ausland, insbesondere der Großregion.
- Wir gewährleisten durch eine gute duale Aus- und Weiterbildung unserer Belegschaft die Fachkräfte sicherung in unseren Betrieben.
- Wir nehmen uns Zeit, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestmöglich zu integrieren. Ein Alltags-Coach aus der Belegschaft ist Ansprechpartner für inner- und außerbetriebliche Belange.
- Wir arbeiten ständig an der Weiterentwicklung der interkulturellen Öffnung unserer Handwerksbetriebe.

Das Leitbild steht als Download zur Verfügung unter [www.hwk-trier.de](http://www.hwk-trier.de).

## Gesucht, Gefunden, Gelungen – Spanische Fachkräfte für die Unilux GmbH

**Das 1955 vom Tischlermeister Nikolaus Meeth gegründete Unternehmen Unilux hat sich seinen europaweit bekannten Rang als deutscher Markt- und Mengenführer im Bereich der Holz-Alu-Fenster mit der Verbindung aus klassischem Schreinerhandwerk und industrieller Fertigung erarbeitet. Ein hochwertiges Produkt braucht Fachkräfte – in der angemessenen Qualität ebenso wie in der notwendigen Quantität. Schreiner, Holzmechaniker, Flachglasmechaniker – von diesen Fachkräften hat das Unternehmen Unilux bereits im Jahr 2012 mehr gesucht, als es regional und national für seinen ländlichen Standort Salmtal in der Nähe von Trier finden konnte. In der Region herrscht eine geringe Arbeitslosenquote nahe der Vollbeschäftigung, der Luxemburger Arbeitsmarkt ist finanziell attraktiv für Pendler und die Fachkräfte mit hoher handwerklicher Qualität sind auch im Herzogtum begehrte. Versuche von Unilux den damals wachstumsbedingt erhöhten Personalbedarf durch entsprechende Fachkräfte aus Ostdeutschland zu decken, scheiterten trotz intensiver und kostspieliger Anwerbeaktivitäten an der geringen Mobilitätsbereitschaft. Der damalige Vorstand des Unternehmens Unilux, Alfred Meeth, setzte daher im Jahr 2012 den Impuls, sich in Regionen Südeuropas umzuschauen, in denen passende Fachkräfte aus dem Schreinerhandwerk durch die dortige Wirtschaftskrise ihre Arbeitsplätze verloren hatten und händlernd nach neuen suchten. Spanien bot hierfür in der Region um Valencia das quasi maßgefertigte branchenspezifische Potenzial, da dort vor der Wirtschaftskrise eines der Zentren der spanischen Bau- und Möbelindustrie angesiedelt war.**

**Unternehmen:**  
Unilux GmbH

**Unternehmenssitz:**  
Salmtal

**Gesprächspartner:**  
Klemens Marx  
(Leiter Personal)

**Branche:**  
Fenster- und  
Türenbau

**Anzahl  
Beschäftigte:**  
Ca. 430

**Anteil der  
ausländischen  
Beschäftigten:**  
10%

**Häufigste Her-  
kunftsänder der  
ausländischen  
Beschäftigten:**  
Spanien

### Kontakt herstellen, Vertrauen aufbauen

Klemens Marx, seit fünf Jahren Personalleiter bei Unilux, war von der damaligen Unternehmensleitung damit beauftragt, das so genannte „Spanien-Projekt“ umzusetzen. Am Anfang stand natürlich die Frage, wie man denn bei einem Mittelständler aus der Eifel überhaupt an die spanischen Fach-

„Um ausländische Fachkräfte zu gewinnen, ist der Rekrutierungsaufwand natürlich höher. Dafür sollte man unbedingt einen Insider vor Ort haben.“

Nichtsdestotrotz war auch Klemens Marx im direkten Kontakt mit den potenziellen Kandidaten gefragt. Aus dieser Phase der Rekrutierung berichtet er: „Ich habe mit Skype-Interviews angefangen und bin dann selbst zwei Mal in Spanien vor Ort gewesen, weil der persönliche Kontakt letztlich als vertrauensbildende Maßnahme ganz wichtig war.“

Unterstützt wurde das Unternehmen auch von der IHK Trier und der regional zuständigen Agentur für Arbeit. Bei der Zentralen Arbeitskräftevermittlung (ZAV) der Agentur für Arbeit in Bonn stellte sich das Problem, dass dort die gesuchten Berufsgruppen Schreiner und Holzmechaniker nicht als Mangelberufe geführt wurden.

### Kommen, um zu bleiben!?

Wenn auch aufwendig, so war die Suche doch erfolgreich. Bereits im Oktober 2012 kamen die ersten fünf spanischen Fachkräfte zu dem Unternehmen nach Salmtal. Weitere sechs folgten im Novem-

ber 2012, im April 2013 startete die dritte Gruppe. Insgesamt sind es 24 Fachkräfte aus Spanien, die in den drei Wellen zu Unilux kamen – 20 davon sind bei dem Fenster- und Türenhersteller geblieben.

Macht man den Versuch, sich ein wenig in die Lage der Menschen zu versetzen, die meist aus ehemals guten Jobs mangels krisenbedingter beruflicher und finanzieller Perspektiven aus ihrer spanischen Heimat zu einem deutschen Arbeitgeber in die Eifel kamen, dann muss es bei Unilux

„Willkommenskultur kann nur als Teil einer positiv gelebten Unternehmenskultur funktionieren, die die Wertschätzung für jeden einzelnen Arbeitnehmer – speziell auch für die neu hinzugekommenen – verkörpert.“

en, Partner, Kinder nachgeholt haben, um mit ihnen an ihrem neuen Arbeitsort gemeinsam zu leben.

### Fordern und Fördern

In der Sprache sieht Klemens Marx den Schlüssel zum Erfolg für alle Beteiligten – für die Arbeitnehmer, den Arbeitgeber und auch für das soziale Umfeld. Daher hat man bei Unilux von Beginn an bei den neuen Beschäftigten aus Spanien klar gemacht, dass die Bereitschaft und das nicht nachlassende Engagement, die deutsche Sprache zu erlernen, die grundlegende Bedingung ist. Bereits in Spanien finanzierte Unilux einen vierwöchigen Vollzeit-Intensivkurs für die zukünftigen Mitarbeiter.

Klemens Marx plädiert dafür, nicht zu hohe Erwartungen an die Deutschkenntnisse zu haben, mit denen ausländische Facharbeiter nach Deutschland kommen: „Der Sprachkurs vor Ort hat gerade gereicht, um erste Begrüßungsformeln und das gemeinsame Zusammentreffen am Flughafen zu organisieren.“ Der Mustervertrag für die neuen

Mitarbeiter wurde ins Spanische übersetzt, auch ansonsten boten Dolmetscher Hilfestellung bei der ersten Verständigung und das Willkommensblatt war noch in Spanisch verfasst.

Vor Ort in Salmtal wurde sich dann – von beiden Seiten – intensiv um Fortschritte beim Erlernen der neuen Sprache bemüht. Seit zwei Jahren finanziert Unilux für seine spanischen Mitarbeiter einen Sprachkurs,

der mit je vier Stunden an zwei Tagen in der Woche im Betrieb stattfindet. Dieser Sprachkurs mit einem professionellen externen Sprachlehrer ist in drei Levels unterteilt, um besser auf die individuellen Voraussetzungen und Fortschritte eingehen zu können. Regelmäßig finden Tests zur Überprüfung der Lernfortschritte statt, gute Leistungen und regelmäßige Teilnahme werden vom Arbeitgeber besonders belohnt.

Über formale Anreize hinaus, will Unilux die ausländischen Mitarbeiter auch aus sich heraus motivieren. Ohne die Fortschritte bei den Sprachkompetenzen bleiben die Möglichkeiten für den beruflichen Erfolg in den neuen Jobs zwangsläufig limitiert. Viele der Facharbeiter hatten in Spanien gehobene Positionen inne, zum Teil mit Führungsverantwortung und möchten möglichst schnell auch hier wieder ihre fachlichen Kompetenzen optimal zum Einsatz bringen.

### Starthilfe beim Einleben

Da die deutsche Sprache nicht nur für die Arbeit, sondern auch für die soziale Integration elementar ist, gibt es seit vergangenem Jahr einen eigenen Sprachkurs für die spanischen Frauen. Die meisten von ihnen sind ohne jegliche Deutschkenntnisse mit ihren Partnern gekommen,

was für die Frauen sowohl die Kontakte außerhalb der eigenen Community als auch die Möglichkeit, ein eigenes Einkommen zu erzielen, erschwert.

„Wer eine mündliche Anweisung oder ein Papier nur zu einer Hälfte versteht, der hat es eben zur anderen Hälfte nicht verstanden. Daraus ergibt sich zwangsläufig eine gewisse Fehlerhaftigkeit, die sich einzüglich und allein mit besseren Sprachkenntnissen in den Griff bekommen lässt.“

Überhaupt wird das Thema soziale Integration und die Unterstützung beim Einleben in der neuen Umgebung beim „Spanien-Projekt“ groß geschrieben. Klemens Marx berichtet, dass ein ehemaliger spanischer Mitarbeiter von Unilux, der gerade zum passenden Zeitpunkt in

*„Der spanische Coach aus unseren eigenen Reihen ist ein Glücksfall für die spanischen Mitarbeiter, für ihre Familien und für uns als Arbeitgeber.“*

Anmeldung bei der Verbandsgemeinde und beim Finanzamt, Unterstützung bei der Kontoeinrichtung, Begleitung bei Besuchen von Ämtern und der Agentur für Arbeit, Hilfe beim Ausfüllen von Formularen und bei Korrespondenz, Mitgehen bei der Wohnungssuche etc. In weiteren Angelegenheiten unterstützte eine spanisch sprechende Mexikanerin die Familien als Begleitung bei ersten Kindergarten- und Schulbesuchen.

### Kleine Gesten mit großer Wirkung

Positive Erfahrungen gibt es auch mit Kommunen, in denen die spanischen Mitarbeiter mit ihren Familien leben. In einem kleinen Weinort an der Mosel, in dem sechs der Spanier zunächst eine gemeinschaftliche, von Unilux vermittelte Wohnung gefunden hatten und später zum Teil mit ihren Familien weitere Wohnungen bezogen, lud der Bürgermeister die Neubürger zu einem Kennenlerten treffen ein. Für Klemens Marx ist das ein gutes Beispiel von Netzwerk und gemeinsamen Bemühungen, um den ausländischen Arbeitskräften das gute Gefühl zu vermitteln, dass sie als Bürger und (Mit-)Menschen willkommen sind.

Persönliche Einladungen, gemeinsame Ausflüge, die Kultur, das Essen und die Musik des Anderen entdecken, das Kennenlernen über die Kinder – all das trägt

nach den Erfahrungen von Klemens Marx im Alltag dazu bei, dass Brücken geschlagen und mögliche Barrieren und Ressentiments überwunden werden.

*„Es hat nicht mal einen einzigen, für mich sichtbaren oder spürbaren Anlauf von Aus- bzw. Abgrenzung gegeben.“*

### Verantwortung übernehmen

Ein Stück weit getrübt werden aktuell die guten Erfahrungen aus dem „Spanien-Projekt“ durch wirtschaftliche Veränderungen. Sie sind der Grund, weshalb man bei Unilux nicht alle gewöhnlichen spanischen Mitarbeiter dauerhaft beschäftigen kann, wie es eigentlich vorgesehen war. Für die Mitarbeiter, die ihren Arbeitsplatz bei Unilux aufgeben müssen, heißt das nicht automatisch, dass sie zurück nach Spanien gehen. Dort, wo der Wunsch besteht, ist man bei Unilux darum bemüht, die Mitarbeiter dabei zu unterstützen, Anschlussbeschäftigungen bei anderen Betrieben zu finden.

Klemens Marx setzt dabei auf Dialog – mit den spanischen Mitarbeitern, mit der Agentur für Arbeit und mit anderen Unternehmen aus der Region, die Fachkräfte suchen. Vielleicht gelingt es gemeinsam, auch diese Herausforderung aus dem „Spanien-Projekt“ zu einem guten Ende zu bringen.

*Interviews und Text: Inmit, Martina Josten*

### Mitarbeiter berichten ...

**Javier Alamar Pons, Cayetano Romero Garrido und David Azorin Beti** sind drei der insgesamt 24 spanischen Fachkräfte, die das Unternehmen Unilux für seine Fenster- und Türenproduktion nach Salmtal geholt hat.

Die drei Spanier kamen im November 2012 mit der zweiten Einstellungswelle. Fragt man sie nach den Gründen, so gibt es auch hier Gemeinsamkeiten: die Wirtschaftskrise in ihrem Heimatland und die daraus für sie und ihre Familien resultierende wirtschaftliche Unsicherheit. „Wir hatten dort keine Zukunft, hier haben wir eine“, sagt Javier Alamar Pons, der heute mit seiner Frau, seinem 10-jährigen Sohn und seiner 5-jährigen Tochter hier lebt und auch seinen Bruder nach einem Jahr zu Unilux geholt hat. Dennoch war die damalige Entscheidung für die drei spanischen Männer ein großer Schritt, der von sorgenvollen Fragen begleitet wurde: Wie werden wir die Sprachbarriere überwinden können? Sind wir unserem neuen Arbeitsplatz mit geringen Deutschkenntnissen gewachsen? Werden wir offen und warmherzig aufgenommen? Finden wir Kontakt und Freunde in der neuen Umgebung? Können wir unsere Familien später nachholen? In der Rückschau nach zwei Jahren sagen die drei unisono „Alles ist gut.“ Man habe sie sowohl an ihrem Arbeitsplatz als auch dort, wo sie wohnen, sehr freundlich, jederzeit hilfsbereit und ohne Vorbehalte empfangen. Womit es – trotz der von Unilux seit zwei Jahren organisierten und finanzierten Sprachkurse – noch hapert, sind die Deutschkenntnisse. Die Männer berichten, dass ihnen das Erlernen der deutschen Sprache schwer falle und nur langsam vorangehe, aber „gutes Deutsch“ sei aber für ihren Arbeitsplatz ungemein wichtig. Gemeinsam mit dem Arbeitgeber ist man optimistisch, dass die tägliche Routine zusammen mit der Kontinuität des Sprachkurses weitere Fortschritte bringen wird.

Die größte Hilfe, die den neuen Mitarbeitern aus ihrer Sicht von ihrem Arbeitgeber von Anfang an geboten wurde, kommt ursprünglich ebenfalls aus Spanien – allerdings fast vierzig Jahre früher. Alfredo Peiro absolvierte 1973 bei seiner Ausbildung im Hotellerie- und Gaststättengewerbe in der Nähe von Trier ein einjähriges Praktikum, lernte seine deutsche Frau dort kennen und wechselte 1992 nicht nur den Arbeitsplatz, sondern mit seiner neuen Tätigkeit bei Unilux auch die Branche. Dort arbeitete er bis zu seinem Ruhestand 2012 in der Produktion. Als Unilux sich entschloss, Fachkräfte aus Spanien einzustellen, war Alfredo Peiro für den Unilux-Personalleiter Klemens Marx die perfekte Besetzung, um den neuen Mitarbeitern einen Coach mit „Heimvorteil“ zu bieten. Alfredo Peiro betreut die Mitarbeiter insbesondere bei allen Dingen rund um den Arbeitsplatz. Dabei profitieren alle von seiner langjährigen Kenntnis des Unternehmens, seinem fachlichen Wissen aus der Produktion und seiner spanischen Herkunft, die nicht allein als sprachlicher Vermittler wichtig ist. Ohne Zweifel ist Alfredo Peiro für Unilux eine Idealbesetzung, die von den Mitarbeitern ebenso geschätzt wird, wie von der Personalleitung. Er selbst sagt: „Ich bin froh, meinen Landsleuten helfen zu können.“ Dennoch hatte er zu Beginn die Situation skeptischer eingeschätzt: „Ich habe damit gerechnet, dass rund 30% aufgrund der Sprach Schwierigkeiten und der unterschiedlichen Mentalität nach kurzer Zeit wieder nach Spanien zurückkehren würden“. Dass dem nicht so ist, dafür sieht Alfredo Peiro die Gründe vor allem beim Engagement des Arbeitgebers Unilux und in der offenen Aufnahme durch das Umfeld: „Willkommenskultur gibt es in Deutschland bereits – meine spanischen Landsleute und ich haben sie selbst erfahren. Korrektheit und der respektvolle Umgang mit Menschen, egal ob wir Ausländer oder Einheimische sind, das ist es, was zählt.“

# Miteinander arbeiten, miteinander leben – Multikulturelle Belegschaft beim Verpackungsservice Claudia Kuhn & Airline-Service CL. Kuhn GmbH

**Claudia Kuhn startete 1991 mit dem Airline-Service, zehn Jahre später kam der Verpackungsservice Claudia Kuhn dazu. Ganz nach dem Geschäftsmotto „Wir (ver-)packen alles“ übernimmt der Verpackungsservice logistische Arbeiten von der Lohnverpackung und Konfektionierung bis hin zur kompletten Lager- und Webshop-Logistik.** Seit Claudia Kuhn mit ihren beiden Dienstleistungsunternehmen am Markt ist, hat sich vieles gewandelt – die Betriebsgröße, die Komplexität der Aufgaben, das Leistungspotential, der Wettbewerbsdruck. Dennoch – oder gerade deshalb – ist es Claudia Kuhn wichtig, dass einige wesentliche Dinge, die ihr Selbstverständnis und ihre Unternehmensphilosophie ausmachen, seit mehr als zwei Jahrzehnten gleich geblieben sind.

Bei ihren Beschäftigten hat die Firmenchefin bereits Anfang der 90-er Jahre auf Frauen mit Familie, Flexibilität und Vielfalt gesetzt. Was in einem kleinen Kreis begann, zog immer weitere Kreise. Der Anteil an Mitarbeiterinnen unter den rund 80 Beschäftigten beträgt heute gut 90%. In der Rhein-Main-Region stehen überdurchschnittlich viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund zur Verfügung, die für Claudia Kuhn ein wichtiges Mitarbeiterpotenzial sind. Jede-/r zweite Beschäftigte im Team von Claudia Kuhn hat ausländische Wurzeln und natürlich bestimmen auch hier die Frauen das Bild.

**Unternehmen:**  
Verpackungsservice  
Claudia Kuhn &  
Airline-Service  
Cl. Kuhn GmbH

**Unternehmenssitz:**  
Mainz

**Gesprächspartner:**  
Claudia Kuhn  
(Inhaberin/  
Geschäftsführerin)

**Branche:**  
Unternehmensnahe  
Dienstleistung

**Anzahl**  
**Beschäftigte:**  
Ca. 80

**Anteil der**  
**ausländischen**  
**Beschäftigten:**  
50%

**Häufigste Her-**  
**kunftsänder der**  
**ausländischen**  
**Beschäftigten:**  

- Türkei
- Thailand

## Mit besten Empfehlungen

Die Rekrutierungsstrategie von Claudia Kuhn für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erscheint auf den ersten Blick ziemlich einfach: Mundpropaganda. Auf den zweiten Blick aber wird klar, dass dazu zunächst grundlegende Voraussetzungen geschaffen werden müssen. Bei Claudia Kuhn hat das geklappt. Zufriedene Beschäftigte empfehlen Arbeitssuchenden aus ihrem Umfeld Claudia Kuhn als Arbeitgeberin. Sie tun das, weil sie erleben, dass ihre Chefin für ihre Belange Besonderes bietet. Das gilt für Arbeitnehmerinnen mit Familie, die hier ein breites Angebot und ein stets offenes Ohr dafür finden, Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen. Ebenso wie für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die aus anderen Nationen kommen

und das selbstverständliche Miteinander, das ehrliche Interesse an ihrer Lebenswelt und das Verständnis für andere Kulturen schätzen.

## Geben und Nehmen

Claudia Kuhn blickt bei ihren Erfahrungen mit ausländischen Beschäftigten bereits auf gut 20 Jahre Erfahrung zurück. Jenseits all der praktischen Dinge, die zu beachten sind, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ihrem jeweiligen Arbeitsplatz einzuarbeiten, hält die Unternehmerin die Einstellung zueinander für den Schlüssel zum Erfolg.

„Ausländische Mitarbeiter sind keine Mitarbeiter zweiter Klasse. Die können etwas und haben eine Ausbildung. Wenn man das weiß, setzt man diese Mitarbeiter genauso wie die deutschen Mitarbeiter ein.“ Sie selbst weiß, wie wertvoll diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ihre Unternehmen sind. Für Claudia Kuhn ist eine Belegschaft ohne diese Mitarbeiter in ihrem Geschäft weder wünschbar, noch denkbar. Beschäftigte

aus unterschiedlichen Nationen finden sich in allen Bereichen des Unternehmens – von der Produktion über die Verwaltung bis hin zur mittleren Führungsebene. So leitet z. B. eine philippinische Mitarbeiterin eine Abteilung und eine türkische Mitarbeiterin arbeitet als stellvertretende Gruppenleiterin.

Unternehmens leicht reproduzierbar illustriert sind. Des Weiteren sind die standardisierten Arbeitsanweisungen in Türkisch, Thailändisch und Bulgarisch übersetzt.

## Andere Länder, andere Sitten (be-Jachten)

Zusätzlich zu den verschiedenen Sprachkreisen gibt es Unterschiede in den Kulturkreisen, auf die sich Claudia Kuhn und ihre Belegschaft im Miteinander eingestellt haben. Wenn eine muslimische Mitarbeiterin aus religiösen Gründen bei der Arbeit ihr Kopftuch tragen möchte, dann ist das kein Problem, es sei denn arbeitsschutzrechtliche oder hygienische Auflagen machen eine alternative Lösung erforderlich. Während des Fastenmonats Ramadan wird Rücksicht darauf genommen, dass muslimische Mitarbeiterinnen im Tagesablauf körperlich eventuell nicht so leistungsfähig sein können, wie das sonst der Fall ist. Wenn ausländische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren Familien längere Urlaube in ihrem Herkunftsland verbringen möchten, wird dies in der Planung berücksichtigt.

## Gruppen ja, Abgrenzung nein

Für einen effizienten Arbeitsablauf kann es von Vorteil sein, herkunftsbezogen und damit kulturell und sprachlich weitestgehend homogene Gruppen zu bilden. Durch

„Wichtig ist, dass die Mitarbeiterinnen untereinander ausgetauscht werden – die deutschen Mitarbeiterinnen arbeiten mit den bulgarischen, die thailändischen mit ihren türkischen Kolleginnen usw.“

darauf, dass die verschiedenen Nationalitäten auch in gemischten Gruppen arbeiten und sich nicht allein „in ihrer Community“ abschotten. Dazu sind manchmal Gruppenwechsel oder Vertretungen in anderen Teams, beispielsweise in Hochsaisonzeiten oder bei Ausfällen, sinnvoll.

## Worte, Bilder, Taten

Wie auch andere Unternehmen, die ausländische Beschäftigte haben, kennt Claudia Kuhn die sprachliche Verständigung als

Hürde. Sie berichtet, dass zwar viele dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der deutschen Sprache bereits sehr gut mächtig seien,

da sie bereits länger in Deutschland leben und arbeiten, aber dass es natürlich auch andere gebe. In diesen Fällen wird der neuen Mitarbeiterin – zumindest für die Einarbeitungszeit – eine Kollegin mit guten Deutschkenntnissen aus dem gleichen Kultur- und Sprachkreis an die Seite gestellt.

Getreu dem Motto „Ein Bild sagt mehr als tausend Worte“ kommen an den Arbeitsplätzen auch Abbildungen zum Einsatz, in denen die verschiedenen Arbeitsgänge und Vorgaben des zertifizierten

Auch in der Kommunikation gilt es, zu lernen, mit den unterschiedlichen Mentalitäten und kulturellen Besonderheiten umzugehen. Nicht überall wird beispielweise eine Anweisung oder Vereinbarung in gleicher Weise verbindlich betrachtet. Einer freundlich vorgetragenen Kritik kann z. B. auch bedingt durch die Nationalität der Adressatin ganz unterschiedlich begegnet werden.

## Über den Tellerrand hinausschauen

Längst bevor das Wort Willkommenskultur die mediale Runde machte, hat Claudia Kuhn eine respektvolle Atmosphäre kultureller Offenheit für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter in ihren Unternehmen gelebt. Vieles ist dabei für sie so selbstverständlich geworden, dass sie sich für eine kritische Reflektion nicht nur

regelmäßig die Rückmeldung von ihren Beschäftigten geben lässt, sondern sich auch ab und an den Blick von außen einholt.

Als Claudia Kuhn eine Kulturwissenschaftlerin aus der Türkei kennen lernte, bat sie diese, sich ihr Unternehmen genauer anzusehen, um, wie sie sagt, „zu erfahren, ob für die Mitarbeiter wirklich alles gut läuft.“ Die Expertin bestätigte die uneingeschränkt positiven Einschätzungen der Beschäftigten. Dennoch weiß Claudia Kuhn: „An einem guten Miteinander muss man kontinuierlich arbeiten.“

Bei der Belegschaft von Claudia Kuhn belässt man es nicht beim gemeinsamen Arbeiten. Das Miteinander drückt sich auch im gemeinsamen Feiern aus. Dabei werden der kulturelle Austausch und das gegenseitige Kennenlernen der Nationen und Religionen weiter gepflegt.

Claudia Kuhn nennt ein Beispiel: „Zum Abschluss des Ramadan werden wir alle im Betrieb von unseren muslimischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dazu eingeladen, das Fest des Fastenbrechens mit ihnen zu be-

**„Wir arbeiten hier miteinander, wir leben miteinander und wir feiern miteinander.“**

Die Unternehmerin erlebt immer wieder, dass solche privaten Begegnungen in der Belegschaft das gegenseitige Verständnis und Interesse mehr fördern, als gut gemeinte theoretische Vorträge. Was bei anderen internationalen Großunternehmen „interkulturelle Trainings“ heißt und im Rahmen der Weiterbildung eingekauft wird, findet hier auf direktem Wege zwischen den Menschen statt.

## Gute Beispiele gegen Vorurteile

Für die Zukunft wünscht sich Claudia Kuhn, dass Vorurteile, die aus ihrer Sicht ausländischen Menschen und Mitarbeitern gegenüber bestehen, abgebaut werden. Egal ob im Alltäglichen bei der Wohnungssuche, bei dem Umgang in Behörden, bei der Anerkennung der Qualifikationen und bei den Arbeitgebern selbst.

**„Wir brauchen diese Menschen und das müssen wir ihnen auch zeigen. Sie sind eine Bereicherung.“**

Als eine wichtige Möglichkeit, um andere Arbeitgeber für ausländische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu öffnen, sieht Claudia Kuhn es an, wenn Unternehmerinnen wie sie über ihre langjährigen guten Erfahrungen berichten. „Natürlich ist jede Situation spezifisch“, sagt Claudia Kuhn, „aber auch Unternehmenskulturen können voneinander lernen.“

*Interviews und Text: Inmit, Martina Josten*

## Eine Mitarbeiterin berichtet ...

**Sevgi Adigüzel kam bereits als Fünfjährige Mitte der 80-er Jahre mit ihrer Mutter und ihrer Schwester aus der Türkei nach Deutschland zu ihrem Vater, der hier Arbeit gefunden hatte. Sie machte ihren Realschulabschluss, heiratete und bekam zwei Söhne, die heute 14 und 9 Jahre alt sind.**

Seit sechseinhalb Jahren arbeitet Sevgi Adigüzel im Unternehmen von Claudia Kuhn. Angefangen hat die türkische Mitarbeiterin als Aushilfe, seit rund dreieinhalb Jahren ist sie stellvertretende Gruppenleiterin. Je nach Auftrag ist sie zuständig für ein Team von bis zu 30 Mitarbeiterinnen. Besetzt sind diese Teams multinational: thailändische, türkische, koreanische, marokkanische, deutsche und Mitarbeiterinnen weiterer Nationen arbeiten zusammen. Sevgi Adigüzel, die selbst fast perfekt zweisprachig ist, berichtet, dass diese Zusammenarbeit natürlich mit Blick auf die sprachliche Verständigung eine große Herausforderung darstellt: „Ich bin ständig dabei zu Dolmetschen, um den Mitarbeiterinnen zu erklären, was bei dem Auftrag zu tun ist. Vieles wird vorgearbeitet, um am praktischen Beispiel zu zeigen, wie es geht.“ Hört sich kompliziert an, funktioniert aber offenbar in den Unternehmen von Claudia Kuhn sehr gut. Auf die Frage, ob sie denn neben der Sprache kulturelle Unterschiede bei der Arbeit in den multinationalen Teams erlebe, reagiert Sevgi Adigüzel erstaunt: „Von der Arbeitsleistung her sehe ich keine Unterschiede, das hat nichts mit der Herkunft oder der Religion zu tun. Wenn ich ein Team für einen Auftrag zusammenstelle, dann schaue ich nicht danach, aus welchem Land die Mitarbeiterinnen kommen. Ich suche mir die Leute aus, die diese Aufträge schon einmal gemacht haben. Gemischte Teams heißt für mich, Leute mit Erfahrung und ohne.“

Aus dieser Antwort spricht sehr viel Selbstverständlichkeit im Umgang mit der nationalen Vielfalt in der Belegschaft. Sevgi Adigüzel drückt es so aus: „Integration leben wir hier jeden Tag, wenn wir zur Arbeit kommen.“ Gibt es ein Erfolgsrezept? Sevgi Adigüzel ist der Überzeugung, dass es zwei Dinge sind, die die Vielfalt so gut funktionieren lassen. Erstens, so sagt sie, sei es der Respekt voreinander – egal welche Nation, egal welche Religion, egal welche Position. Den zweiten wesentlichen Punkt sieht sie in der persönlichen, familiären Atmosphäre, die Claudia Kuhn als Chefin vorlebt und die alle miteinander teilen: „Hier ist eine Mischung aus Arbeit und Familie. Die Leute fühlen sich wie zuhause. Dazu gehört, dass man sich wohlfühlt und dass man Verständnis füreinander hat.“

Sevgi Adigüzel weiß zu berichten, wie bedeutend gerade für die ausländischen Frauen die Arbeit und das Gefühl des Akzeptanzseins sind: „In dem Land, in das man eingewandert ist, zu arbeiten und einen Beitrag zu leisten, gibt neues Selbstbewusstsein und eigene Kontakte. Auch die Sprache kann man am besten durch die Arbeit lernen. Das Gute, das die Frauen dadurch erfahren, geben sie ihrem Arbeitgeber durch ihr Engagement zurück.“

Auf die Frage, ob Sevgi Adigüzel selbst jemals in Deutschland das Gefühl hatte, nicht willkommen zu sein oder nicht gleichberechtigt mit deutschen Mitbürgern, geht sie mit der Erinnerung zurück in ihre Jugend: „Ich habe damals trotz gutem Realschulabschluss und trotz großer Praktika keine Lehrstelle als Arzthelferin oder Apothekenhelferin finden können, weil nicht akzeptiert wurde, dass ich wegen meiner Religion ein Kopftuch trage. Heute sehe ich, dass das anders geworden ist – türkische Frauen können jetzt hier arbeiten und ihre Religion leben.“

## „Lokal international“ – Willkommenskultur in der BOMAG

Interview der ZIRP mit Andrea Zanoletti, Junior Product Manager und Xenia Mager, Personalreferentin International, bei der BOMAG GmbH in Boppard



Andrea Zanoletti, Junior Product Manager bei der BOMAG GmbH in Boppard

**ZIRP:** Herr Zanoletti, Sie kommen ursprünglich aus Italien und arbeiten jetzt bei der BOMAG in Deutschland. Wie kam es dazu?

**Zanoletti:** Genau. Ursprünglich komme ich aus Ivrea, nahe Turin, gewohnt habe ich in Mailand und Ravenna, wo ich auch mein BWL-Studium absolviert habe. Nach meinem Studium habe ich zuerst bei dem Unternehmen Marini Italien gearbeitet, das wie die BOMAG zur Fayat Group gehört. Im Anschluss war ich für Marini China tätig, bevor ich wieder nach Italien zurückgekehrt bin. Anfang 2013 bekam ich dann die Chance, nach Deutschland zu gehen und bei der BOMAG in der Marketing-Abteilung anzufangen. Die Chance habe ich genutzt! Seit Oktober 2014 arbeite ich als Junior Product Manager hier in Boppard.

**Was ist für Sie, als Arbeitnehmer, wichtig an einem Unternehmen?**

**Zanoletti:** Mir war und ist es sehr wichtig, dass das Unternehmen international arbeitet und ein gutes Image in der Region hat. In der Zusammenarbeit mit internationalen Kollegen erfährt man auch viel über deren Kultur und Arbeitsweisen. Ich lege Wert auf eine abwechslungsreiche Arbeit. Ich finde es gut, jeden Tag etwas anderes zu machen und an einem Tag noch nicht zu wissen, was am nächsten Tag meine Aufgaben sein werden. Dadurch bleibt die Arbeit spannend und die Motivation bleibt erhalten.

**Sie sprechen sehr gut Deutsch. Woher kommen Ihre Sprachkenntnisse?**

**Zanoletti:** Als ich 13 Jahre alt war, habe ich für drei Jahre den Deutsch-Unterricht in meiner Schule in Italien besucht. Danach ist meine Familie von Mailand nach Ravenna umgezogen. Die neue Schule bot das nicht mehr an, sodass ich dann keine Möglichkeit mehr hatte, die Sprache weiter zu lernen. Als ich zur BOMAG gekommen bin, habe ich direkt wieder mit einem Sprachkurs angefangen, den mir die BOMAG angeboten hat. Ich lerne auch sehr viel beim Fußballtraining und ich habe viel zuhause in meiner alten WG gelernt – meine Mitbewohnerin war zufällig Deutschlehrerin.

**Mager:** Die BOMAG kooperiert mit einer Sprachschule. Allen neuen Mitarbeitern, die aus dem Ausland zu uns kommen, können wir daher individuelle, auf das jeweilige Sprachniveau abgestimmte Sprachkurse anbieten. Das gilt übrigens auch für die gesamte Familie des Mitarbeiters.

**Wie haben Sie Ihren Einstieg in die BOMAG erlebt?**

**Zanoletti:** Das war sehr angenehm. Am ersten Tag gab es erst einmal ein Kennenlernen mit den neuen Kollegen und der Personalabteilung. Ein Kollege hat mich dann durch die BOMAG geführt und mir gezeigt, wo sich alles befindet: über die Kleinmaschinenproduktion, die Großmaschinenproduktion, die Montage und so weiter. Kurze Zeit später gab es dann noch ein Kennenlern-Frühstück mit allen Mitarbeitern, die in diesem Monat neu mit mir hier angefangen haben.

**Was sind die ersten Schritte, die in der BOMAG unternommen werden, wenn ein neuer Mitarbeiter aus dem Ausland kommt?**

**Mager:** Zunächst einmal schauen wir, aus welchem Land der neue Mitarbeiter kommt, um spezifisch danach handeln zu können. Neue Mitarbeiter ins Unternehmen einzugliedern ist immer eine individuelle Herausforderung – den gleichen Fall gibt es nie zwei Mal. Die erste Hürde, die wir nehmen müssen, ist die behördliche Hürde. Dabei geht es um Fragen wie Aufenthaltsrecht und Sozialversicherung. Um diese Fragen zu klären, müssen wir in direkten Kontakt mit den Behörden treten. In einem individuellen Gespräch werden dem Mitarbeiter Informationen zu Land und Leuten und der deutschen Sozialversicherung gegeben. Der neue Mitarbeiter und ggf. seine Familie wird zur Registrierung bei den Behörden begleitet und bekommt sein neues Umfeld gezeigt (Einkaufs-, Freizeitmöglichkeiten). Neue Mitarbeiter aus dem Ausland bekommen zudem eine Broschüre, vergleichbar mit einem kleinen Reiseführer.

**Mit wem arbeitet die BOMAG zusammen, um ankommende Mitarbeiter gut zu integrieren? Gibt es externe Partner, Kooperationen...?**

**Mager:** Wir bekommen große Unterstützung durch sogenannte Relocation-Agenturen. Diese Unternehmen helfen den neuen Mitarbeitern unter anderem bei ganz alltäglichen Dingen, wie zum Beispiel bei der Anmeldung von Strom, Post etc. Des Weiteren arbeiten wir mit einer Sprachschule und Krankenkassen zusammen. Gerade bei den Krankenkassen würde ich mir wünschen, dass deren Mitarbeiter für diese speziellen Fragen besser geschult wären. Auch hier ist eine individuelle Lösung sehr wichtig, je nach Aufenthaltsdauer und Herkunftsland können Versicherungen aus dem Heimatland beispielsweise weiterlaufen.

**Die BOMAG gehört zur internationalen Fayat Group. Nutzen Sie dies, um gezielt Mitarbeiter aus dem Ausland nach Boppard zu holen?**

**Mager:** Ja. In der Regel ist es so, dass wir die meisten Stellen auch besetzen können, wenn wir sie nur regional und national ausschreiben. Trotzdem versuchen wir bewusst, auch ausländische Mitarbeiter zu rekrutieren. Denn da die BOMAG auf internationalen Märkten agiert, ist es wichtig, auch einen „internationalen Blick“ auf unsere Arbeit und unsere Produkte zu haben, also unterschiedliche Sichtweisen auf einen Sachverhalt. Und genau diese unterschiedlichen Perspektiven nehmen Mitarbeiter, die aus verschiedenen Kulturreihen stammen, ganz automatisch ein.



Xenia Mager, Personalreferentin International bei der BOMAG GmbH in Boppard  
Fotos: BOMAG GmbH (auch S. 42)

**Herr Zanoletti, Sie kommen aus Mailand und Ravenna, waren bereits für Ihre Arbeit in China und sind jetzt in Boppard. Gefällt es Ihnen hier?**

**Zanoletti:** Ich wohne in Koblenz und fühle mich dort auch sehr wohl. Die Stadt ist sehr lebendig, was an der Universität und den vielen Studierenden liegt. Generell finde ich es toll, wenn eine Stadt am Wasser liegt – in Koblenz ist das mit Rhein und Mosel gleich doppelt erfüllt! Ravenna ist auch nicht sehr viel größer als Koblenz. Insofern ist der Standort für mich prima, mir gefällt es hier sehr gut.

**Wie nehmen Sie es wahr, dass in Deutschland momentan so viel über Willkommenskultur gesprochen wird? Welche Bedeutung hat „Willkommenskultur“ für Sie?**

**Zanoletti:** Als ich nach Deutschland gekommen bin, haben mich die Menschen hier sehr freundlich aufgenommen. Außerhalb von Deutschland gibt es die Auffassung, dass die Deutschen sehr konservativ und verschlossen sind. Das kann ich gar nicht bestätigen. Im Gegenteil, ich habe sehr schnell sehr viele Leute kennengelernt. Wir treffen uns mindestens einmal in der Woche, um etwas Essen oder Trinken zu gehen.

**Erleben Sie die Kulturunterschiede der einzelnen Mitarbeiter als große Herausforderung für das Unternehmen?**

**Mager:** Es ist immer wieder eine Herausforderung, die wir aber sehr gut meistern. Wir haben zum Beispiel die Erfahrung gemacht, dass die Kulturunterschiede zwischen anderen europäischen Ländern und Deutschland unterschätzt werden. Kommt ein neuer Mitarbeiter beispielsweise aus China zu uns, dann sind sich alle Beteiligten bewusst, dass es große kulturelle Unterschiede gibt und man sich mit diesen auseinandersetzen muss. Kommt aber beispielsweise ein Mitarbeiter aus den Niederlanden zu uns, denkt man – „na, so anders sind wir doch gar nicht, das kennt man doch“. Diese Haltung führt aber dazu, dass gerade kleine Unterschiede zu Stolpersteine werden können – und sei es nur eine falsche Reaktion auf etwas Gesagtes.



**Wie viele ausländische Mitarbeiter beschäftigt die BOMAG aktuell am Standort Boppard und in welchen Bereichen sind diese vorwiegend eingesetzt?**

**Mager:** Bei uns arbeitet eine Vielzahl von Menschen mit Migrationshintergrund, die aus der Umgebung von Boppard kommen. In der Produktion und Montage haben wir beispielsweise viele italienische, russische und türkische Mitarbeiter, in der Verwaltung arbeiten aktuell ein Italiener, ein Litauer, ein Niederländer und ein Pole. Auch nehmen wir Praktikanten auf, z. B. aus China, Frankreich, Indien, Italien, Portugal und der Türkei. Die Einsatzgebiete von Mitarbeitern aus dem Ausland ziehen sich durch alle Arbeitsbereiche. Die Kombination aus Mitarbeitern, von denen viele aus dem nahen Umfeld kommen und denen, die aus dem Ausland zu uns kommen, ist spannend und für das Unternehmen eine große Bereicherung.

**Die BOMAG ist in Sachen betrieblicher Willkommenskultur sehr gut aufgestellt und vielen Unternehmen in der Umsetzung voraus.**

**Mager:** Ein großer Vorteil war, dass die BOMAG schon seit langem eine Willkommenskultur lebt – und zwar nicht vorrangig für ausländische Mitarbeiter, sondern für alle neuen, auch deutschen, Kollegen. Da war der Sprung nicht mehr weit, diese Kultur auf ausländische Mitarbeiter auszuweiten. Wenn man sich umschaut, sieht man, dass viele große und internationale aufgestellte Unternehmen schon gut unterwegs sind.

**Gehen auch viele Ihrer Mitarbeiter vom Standort Boppard aus ins Ausland und ist dies gewünscht?**

**Mager:** Ja, das ist gewünscht und wird auch angenommen. Wir haben zum Beispiel ein Trainee-Programm mit einer Dauer von 18 Monaten. Innerhalb dessen ist es Pflicht, ins Ausland zu gehen. Aber auch andere Mitarbeiter entscheiden sich dazu. Dabei machen wir die Erfahrung, dass sich die Mitarbeiter auf die Zeit im Ausland freuen und gerne dorthin gehen. Allerdings muss man auch sagen, dass es nicht immer leicht ist, intern einen Mitarbeiter für einen Auslandseinsatz zu gewinnen. Da unsere Region ländlich geprägt ist, binden sich manche Mitarbeiter zum Teil früh zum Beispiel an ein Eigenheim. Dann noch einmal den Sprung zu machen und wegzugehen, ist nicht einfach. Alle Mitarbeiter, die gehen, werden dabei natürlich von der BOMAG unterstützt, und zwar zum Zeitpunkt des Weggangs, während der Entsendung, wie auch zum Zeitpunkt der Rückkehr. Nach einem längeren Auslandsaufenthalt sollte darauf geachtet werden, den Mitarbeiter wieder „rückzointegrieren“.

**Herr Zanoletti, würden Sie Deutschland auch wieder verlassen und in ein anderes Land gehen?**

**Zanoletti:** Da bin ich sehr offen, zumal ich ja auch schon in China gearbeitet habe und in den USA und anderen europäischen Ländern auf Dienstreise war. Südamerika würde mich zum Beispiel interessieren. Aber für den Moment fühle ich mich hier sehr wohl und will auch erst einmal hier bleiben. Was die Zukunft bringt, kann ich heute noch nicht sagen.

Frau Mager, Herr Zanoletti, vielen Dank für das Gespräch!

## Willkommenskultur in den Medien – Vielfalt im SWR

**ZIRP: Wie sehen Sie die Rolle des SWR, das Thema Willkommenskultur in der öffentlichen Wahrnehmung zu platzieren?**

**SWR:** Das Thema Willkommenskultur spielt für den SWR eine wichtige Rolle. So hat der SWR in allen Stellenausschreibungen den Satz aufgenommen: „Der SWR fördert kulturelle Vielfalt in seinem Unternehmen, daher begrüßen wir Bewerbungen von Menschen ausländischer Herkunft.“ Viele Berichte und Schwerpunkte in allen Programmen behandeln das Thema Integration. 2015 hat der SWR die Federführung für die ARD-Themenwoche „Heimat“, bei der „Migration, Heimat und Willkommenskultur“ behandelt wird.

**Gibt es bezüglich der Themenbereiche Migration und Integration, vielleicht auch Fremdenfeindlichkeit, Leitlinien zur Berichterstattung?**

Die Berichterstattung zu Migration und Integration richtet sich unter anderem nach dem Staatsvertrag über den SWR, in dem es heißt, die Pro-



gramme sollen auf „ein diskriminierungsfreies Miteinander in der Gesellschaft hinwirken“. Danach wird der Alltag der Menschen aus Zuwanderungsfamilien als Teil der gesellschaftlichen Normalität abgebildet, ohne Probleme und Risiken auszublenden. Eine differenzierte und umfangreiche Berichterstattung über Migration und Integration soll dabei gezielt Ressentiments gegen Menschen mit Migrationshintergrund abbauen.

**Berücksichtigt der SWR Menschen mit Migrationshintergrund in besonderer Weise?**

Im SWR finden die Themen Migration und Integration mitten im Programm statt. Die Fachredaktion SWR International bietet ein gezieltes Angebot im Hörfunk und Internet an. Der Integrationsbeauftragte des Senders ist Ansprechpartner für Menschen mit Migrationshintergrund und Mitglied im Landesbeirat für Migration und Integration des Landes Rheinland-Pfalz.

## Gesellschaftliche Perspektive

### Wie Wirtschaft und Gesellschaft sich für ausländische Fachkräfte öffnen

Synergien nutzen und Netzwerke knüpfen, um eine Willkommenskultur in Rheinland-Pfalz zu befördern – die Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (ZIRP) e.V. hat gemeinsam mit der Entwicklungsagentur Rheinland-Pfalz e.V. in fünf Expertenworkshops Akteurinnen und Akteure aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Organisationen zusammengeführt, um sich über laufende Projekte und Maßnahmen auszutauschen und eine Grundlage für ein gemeinsames weiteres Vorgehen zu schaffen.

Die Workshops fanden in Trier, Koblenz, Germersheim, Boppard und Kaiserslautern statt, wobei sowohl Akteure aus den jeweiligen Städten als auch den umliegenden Landkreisen eingeladen waren. An den Workshops wirkten jeweils 20 bis 50 Teilnehmer mit, darunter Vertreter aus Verwaltungen, von Trägern der Sozial- und Arbeitsverwaltungen, von freien Trägern und Wohlfahrtsverbänden sowie von Wirtschaftskammern der Politik, der Hochschulen und Vertreter von Freundschafts- und Kulturre vereinen. Die Teilnehmer sorgten in ihrer Vielfalt dafür, dass das Thema Willkommenskultur aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchtet werden konnte. Insbesondere der Austausch über die verschiedenen Zuständigkeitsbereiche hinweg und die damit verbundenen Sichtweisen und Bewertungen stellten einen wichtigen Mehrwert für alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer dar.

## Synergien nutzen – Netzwerke knüpfen: Ergebnisse aus fünf Expertenworkshops in Rheinland-Pfalz

Die ZIRP verfolgte mit den Workshops das Ziel, alle mit dem Thema Willkommenskultur beteiligten Institutionen regional zusammenzuführen und damit den Start oder die Fortsetzung des Austauschs und der Zusammenarbeit zu ermöglichen. Die Expertenworkshops machten zudem deutlich, dass Willkommenskultur eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe ist, die über Betriebe und den Arbeitsplatz weit hinausgeht.

Gemeinsam erarbeiteten die Experten in den Workshops zentrale Dimensionen von Willkommenskultur und skizzierten die Ausgangslage in den einzelnen Regionen. In einem zweiten Schritt suchten die Teilnehmer nach guten Beispielen und Ansätzen in der Region, die dazu beitragen, die Willkommenskultur in Rheinland-Pfalz zu stärken. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer definierten Handlungsbedarfe und diskutierten Umsetzungsmöglichkeiten. In den Diskussionsrunden war es ein häufig geäußerter Wunsch der Beteiligten, über die Verwaltungs- und Institutsgrenzen hinaus intensiver zusammenzuarbeiten.

Im Folgenden werden die wesentlichen Themen- und Problembereiche der Willkommenskultur, die in den Expertenworkshops angesprochen wurden, aufgegriffen und dargestellt. Sie geben die Einschätzungen, Erfahrungen und persönlichen Wer tungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Expertenworkshops wieder. Mit guten Beispielen aus den beteiligten Regionen werden Ansätze für eine gelebte Willkommenskultur aufgezeigt.

### Willkommen in der neuen Heimat

Willkommenskultur – das geht weit über ein kurzes Lächeln, einen bunten Blumenstrauß oder ein gesprochenes „Willkommen“ zur Begrüßung hinaus. Erst wenn Zugezogene dauerhaft den Eindruck haben, in ihrer neuen Heimat willkommen zu sein und in die Gesellschaft integriert zu werden, erst wenn sie sich dort wohlfühlen, wird eine neue Stadt oder Region zur neuen Heimat. Zu wanderern eine echte Heimat zu bieten sollte also das Ziel sein – schließlich ist Rheinland-Pfalz nicht nur im Hinblick auf einen drohenden Engpass an qualifizierten Fachkräften auf Zuwanderung angewiesen. Aber was genau bedeutet Willkommenskultur für uns heute in Rheinland-Pfalz? Wie begegnen wir Zugezogenen, welche Hilfestellungen bieten wir ihnen an? Welche Schritte sind auf dem Weg zu einer offenen Gesellschaft noch nötig?

### Willkommenskultur für alle

Auch wenn das Thema Zuwanderung derzeit häufig im Kontext der Fachkräftesicherung diskutiert wird, war es allen Workshop-Teilnehmern wichtig, nicht zwischen einer Willkommenskultur für ange worbene Fachkräfte und Flüchtlinge oder sich im Asylverfahren befindenden Menschen zu unterscheiden. Diese Unterscheidung wurde von den meisten Workshop-Teilnehmern als diskriminierend empfunden. Willkommenskultur müsse für alle Zugewanderten gelten, so die Forderung aus den Reihen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

### MiMi-Gesundheitsprojekt des Deutschen Roten Kreuzes

In 2006 startete der DRK-Kreisverband Mainz-Bingen in Zusammenarbeit mit der Stadt Mainz und weiteren Partnerinnen und Partnern das Projekt „Mit Migranten für Migranten“ – kurz „MiMi“. Die Idee dieses Projektes besteht darin, dass bereits in Deutschland lebende Migrantinnen und Migranten als interkulturelle Gesundheitsmediatoren ihre eigenen Landsleute in der Gesundheitsförderung, Prävention und

beim Umgang mit dem deutschen Gesundheitssystem einweisen und unterstützen. Die Beratung wird in der eigenen Muttersprache kultursensibel angeboten, womit Zugangsbarrieren zur Gesundheitsversorgung gesenkt werden können.

Weitere Informationen erhalten Sie beim DRK:  
[www.lv-rlp.drk.de](http://www.lv-rlp.drk.de)

Viele Unterstützungs- und Integrationsmaßnahmen richteten sich nach der Erfahrung der Workshop-Teilnehmer derzeit an Führungskräfte und höher qualifizierte Fachkräfte und kämen häufig direkt aus den Unternehmen. Hilfestellung bei der Ankunft im neuen Wohnumfeld – eine ganzheitliche Integration also – fände derzeit eher selten statt. Allerdings stellten qualifizierte Fach- und Führungskräfte nur eine Minderheit der ausländischen Bevölkerung in Deutschland dar. Bereits hier lebende Migrantinnen und Migranten benötigten ebenso dringende Unterstützung – blieben bei der Betrachtung jedoch manchmal außer Acht. Wichtig für die Betroffenen sei es, nach Ansicht der Teilnehmer, Signale für eine „Bleibekultur“ zu setzen.

Willkommenskultur für alle – dies könne, so der Konsens unter den Expertinnen und Experten, nur durch beiderseitige Öffnung, respektvollen Umgang miteinander und durch ständigen Austausch erreicht werden. Segregation und Parallelgesellschaften könnten und müssten auf diese Weise unbedingt verhindert werden.

### Gesellschaft für Zuwanderung sensibilisieren

Ein wichtiger Schritt in Richtung zukunftsweisender Willkommenskultur sei dann gelungen, wenn Menschen mit Migrationsgeschichte als Bereicherung für die Gesellschaft gesehen würden. Dieser Blick könne durch Öffentlichkeitsarbeit und Aufklärung geschärft werden. Die einheimische Bevölkerung sei für das Thema Einwanderung nach Ansicht vieler Expertinnen und Experten noch nicht ausreichend sensibilisiert, auch wenn sich das momentan, zum Beispiel durch die aktuelle Präsenz des Themas in den Medien, ändere.

„Werte“ und „Grundhaltungen“ sind in diesem Zusammenhang Begriffe, die in allen Diskussionen der Expertenworkshops gefallen sind. Eine positive, offene Grundhaltung sei die Eingangsvoraussetzung zu einem guten Miteinander unterschiedlicher Kulturen. Sie in der Gesellschaft zu etablieren, ist eine zentrale Herausforderung auf dem Weg zu einer gelebten Willkommenskultur. Es sollte selbstverständlich sein, Zugezogenen Respekt, Wertschätzung und Interesse entgegenzubringen. Ebenso seien persönliche Kontakte unverzichtbar für den Abbau von Vorurteilen und Ängsten. Auch Unsicherheiten könnten so am besten thematisiert und aufgelöst werden. Daher wird es als Aufgabe der Politik, aber auch der gesellschaftlichen Kräfte gesehen, Begegnungen zu ermöglichen und

Gemeinschaft leben zu können. Der Austausch über Regeln und Werte verschiedener Kulturen könne zum besseren Verständnis führen.

### Gute Beispiele gelingender Integration

Ein gutes Beispiel für ein Angebot, das genau diese Annäherung erreichen möchte, ist das Mehrgenerationenhaus in Wörth: Interkulturelle Feste und Treffen sind dort bereits gelebter Alltag. Viele weitere Freizeitaktivitäten und Treffpunkte, die ein Zusammentreffen von Zugezogenen und Einheimischen fördern sollen, werden heute schon ehrenamtlich von einer Vielzahl an Institutionen und Gruppen, insbesondere von Wohlfahrtsverbänden und Kirchen, angeboten. Diese Treffpunkte sind oftmals in Form von Cafés eingerichtet, die mehrmals jährlich stattfinden und das Kennenlernen und sich Verabreden erleichtern. Häufig werden feste Willkommenspatenschaften zwischen Neuankommenen und Alteingesessenen geschlossen, um die Aktivitäten zu verstetigen und den Migrantinnen und Migranten bei Bedarf zur Seite zu stehen.

Auch die Region Kaiserslautern, die geprägt ist von der Präsenz der US-Streitkräfte und international tätigen Unternehmen, ist ein positives Beispiel für gelingende Integration. Teilnehmer aus der Region beschreiben die vorherrschende Atmosphäre als offen und das Zusammenleben von Deutschen und Migrantinnen und Migranten als ein „buntes Miteinander“. Der Oberbürgermeister der Stadt Kaiserslautern lädt neu angekommene Migrantinnen und Migranten regelmäßig zu einem Empfang ein, um sie willkommen zu heißen und auf besondere Angebote für Zugezogene in der Stadt Kaiserslautern hinzuweisen. Der Deutsch-Amerikanische und internationale Frauenclub Kaiserslautern e.V. (DAIFC) wurde gegründet, um Toleranz und Freundschaft zwischen Amerikanerinnen und Deutschen zu stärken. Mittlerweile sind im Club viele Nationalitäten vertreten und er steht allen Frauen offen.

In den Caritasverbänden im Bistum Trier helfen rund 150 ehrenamtliche Willkommenspatinnen und Willkommenspaten neu angekommenen Flüchtlingen. Damit knüpft die Caritas an gute Erfahrungen mit Patenschaftsprojekten an und hat den bestehenden Förderfonds für Familien beziehungsweise Ausbildungspaten um den Bereich „Willkommenspaten für Flüchtlinge“ ergänzt. Der Fokus der Unterstützung liegt bei der Begleitung

der ersten Schritte der Flüchtlinge in den Dörfern und Städten. Die Willkommenspatinnen und Willkommenspaten bieten Flüchtlingen in der neuen Umgebung an, sie bei Behördengängen zu begleiten oder helfen ihnen dabei, amtliche Schreiben zu verstehen. Sie begleiten Kinder und Jugendliche zur Kita oder Schule. Auch im Freizeitbereich engagieren sich die Willkommenspatinnen und Willkommenspaten, indem sie Kontakte zu Vereinen knüpfen, internationale Kaffeerunden für Flüchtlinge und Einheimische organisieren oder die Flüchtlinge zu Ärzten begleiten. Das Angebot ist weitreichend und individuell auf die Bedürfnisse der Flüchtlinge oder ihrer Familien abgestimmt.

### Sprache und interkulturelle Kompetenz sind Türöffner

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Expertenworkshops wiesen darauf hin, dass bereits kleine Gesten eine große Wirkung haben könnten. So seien mehrsprachige Angebote zum Beispiel ein deutliches Signal des Willkommens: Übersetzte Broschüren, Flyer und Internetseiten von Behörden und anderen Institutionen, mit denen Zugewanderte rasch nach ihrer Ankunft in Kontakt treten müssen, seien ein erster guter Service und vermittelten ein Gefühl der Akzeptanz. Informationen, die in der eigenen Muttersprache vermittelt würden, könnten das Gefühl von Hilf- oder Orientierungslosigkeit abmildern.

Das „Modellprojekt interkulturelle Öffnung im Landkreis Germersheim“ hat es sich zum Ziel gesetzt, umfassende mehrsprachige Angebote in Behörden zu schaffen und erhielt dafür großen öffentlichen Zuspruch. Das Projekt hat Modellcharakter für Verwaltungen und Unternehmen. Mehrsprachige Beschilderungen in Verwaltungsgebäuden, der Verzicht auf komplizierte deutsche Sprache auf Wegweisern, mehrsprachige Webseiten, Plakate und Broschüren tragen zu einer freundlichen Außenwahrnehmung bei. Kostenfreie Übersetzungen von Formularen und Anträgen sind eine Unterstützungsmaßnahme, die von vielen Migrantinnen und Migranten dankbar und gerne angenommen wird. Die besondere Situation in Germersheim, als Standort der Universität Mainz, machte es möglich, einen Dolmetscher-Pool mit Studierenden zu schaffen, die bei Behördengängen helfen. Interkulturelle Trainings und Schulungen in der gesamten Kreisverwaltung und der Polizei in Germersheim vermitteln ein Verständnis kultureller Unterschiede und helfen im Umgang mit Zugezogenen.

Dies haben auch Krankenkassen, Kliniken, Universitäten und die Polizei in allen Regionen der Expertenworkshops bereits erkannt und schulen schon jetzt ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hinblick auf interkulturelle Kompetenz. Allerdings ist der Bedarf und die Notwendigkeit von Schulungen nach wie vor sehr hoch.



## Willkommen am neuen Arbeitsplatz

Einige große und international tätige Unternehmen in Rheinland-Pfalz haben bereits viele positive Erfahrungen mit dem Einsatz ausländischer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesammelt. Beispielsweise wirbt die BOMAG GmbH aus Boppard ausländische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits an den BOMAG-Standorten im Ausland an und bereitet sie dort mit Sprachkursen und interkulturellen Trainings auf ihren Einsatz in Deutschland vor. Sie erhalten vielfältige Unterstützung beim Umzug und Ankommen in der neuen Heimat. Dabei wird die Hilfe in allen Lebensbereichen bewusst der ganzen Familie angeboten, damit auch die Ehepartner und Kinder einen guten Start in die neue Lebensphase haben. Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an deutschen Standorten werden mit interkulturellen Trainings auf die Zusammenarbeit mit ausländischen Kolleginnen und Kollegen vorbereitet.

Kleinere und mittelständische Unternehmen haben diese Kapazitäten und das Know-how zur Rekrutierung und Integration ausländischer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oftmals nicht. Sie sind auf Unterstützung und Beratung angewiesen, die sie von ihren Interessensvertretungen und den Kammern erhalten können. In den Experten-Workshops wurde zusätzlich eine breitere Förderung interkultureller Trainings in kleinen und mitt-

leren Unternehmen gefordert sowie bei Bedarf finanzielle Unterstützung bei der Eingliederung von Migrantinnen und Migranten.

Im Hotel- und Gaststättengewerbe gibt es bereits seit mehreren Jahren einen so hohen Bedarf an Fachkräften, dass viele Betriebe ihn nicht mehr allein aus dem inländischen Arbeitskräfteangebot decken können. Bereits heute ist der Anteil ausländischer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in dieser Branche sehr hoch. Zur Deckung des Fachkräftebedarfs im Hotel- und Gaststättengewerbe wurden von der IHK Koblenz in Zusammenarbeit mit der Außenhandelskammer Madrid junge spanische Arbeitskräfte angeworben. Um den jungen Menschen ein schrittweises Kennenlernen der Tourismusbranche zu ermöglichen, fand der erste Arbeitsaufenthalt im Rahmen eines Praktikums statt. Parallel zu den Betriebspraktika wurden Sprachkurse angeboten. Die jungen Menschen waren in Gastfamilien untergebracht und es wurden gemeinsame Freizeitaktivitäten organisiert. So hatten sie Gelegenheit, sich nicht nur ein Bild von der Arbeit im Hotel- und Gaststättengewerbe zu machen, sondern auch das Leben in Deutschland kennenzulernen. All diese Eindrücke und Erfahrungen konnten sie im Anschluss nutzen, um eine fundierte Entscheidung über eine Ausbildung im Hotel- und Gaststättengewerbe in Deutschland zu treffen.

## Potenziale nutzen

Nach ihrer Ausbildung in Deutschland kehren viele Migrantinnen und Migranten in ihre Herkunftslander zurück. Denn nach der aktuellen Gesetzeslage sind sie dazu verpflichtet zu gehen, wenn sie 18 Monate nach Ausbildungsabschluss keinen Arbeitsvertrag nachweisen können. In den Workshops wurde darauf hingewiesen, dass es für diese Gruppe junger und meist gut ausgebildeter Menschen, die zum Teil gerne in Deutschland bleiben möchte, keine spezifische Unterstützung gebe, um sie für den Arbeitsmarkt in Deutschland zu gewinnen. Unterstützung sollten dabei nicht nur die Arbeitssuchenden erfahren, sondern ihre ganze Familie müsse miteinbezogen werden.

Neben der gezielten Rekrutierung von Arbeitskräften im Ausland soll zukünftig auch das Potenzial von Asylbewerberinnen und Asylbewerbern stärker genutzt werden. Dazu läuft seit Januar 2014 ein bundesweites Pilotprojekt des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge (BAMF) unter dem Slogan „Jeder Mensch hat Potenzial“. Das Projekt zielt

darauf ab, den frühzeitigen Zugang zum Arbeitsmarkt für Flüchtlinge mit Bleibeperspektive zu verbessern und sie während des Asylverfahrens in die Vermittlungsstrukturen und ihrem Qualifikationsprofil entsprechend in spezifische Unterstützungsmaßnahmen einzubeziehen. Die Bundesagentur für Arbeit bietet in diesem Zusammenhang in dem Modellprojekt „Early Intervention“ Asylbewerberinnen und Asylbewerbern einen schnellen Kompetenzcheck direkt nach der Einreise nach Deutschland. Durchgeführt wird dieses Projekt zurzeit in der Arbeitsagentur Ludwigshafen.

## Integration in den Arbeitsmarkt – Selbstständigkeit als Chance

Die Notwendigkeit zur Anerkennung von Berufsabschlüssen gilt auch, wenn sich Migrantinnen und Migranten selbstständig machen möchten. Dabei ist die Bereitschaft zur Selbstständigkeit bei Migrantinnen und Migranten in Deutschland überdurchschnittlich hoch. Hier wird das Anerkennungsgesetz zwar als Chance verstanden, aber in den Workshops wurde eine fehlende staatliche Förderung für Existenzgründerinnen und Existenzgründer kritisiert.

Über die notwendige Anerkennung ihres Berufsabschlusses hinaus stießen Migrantinnen und Migranten auf Probleme bei der Geschäftsgründung, weil oft neben den Sprachkenntnissen auch die Kenntnisse der deutschen Behördenstrukturen nicht ausreichend vorhanden seien, so ein Teilnehmer. Deshalb würden Migrantinnen und Migranten bei ihren Geschäftsgründungen ehrenamtlich beraten und unterstützt. Zentrale Kriterien für eine erfolgreiche Existenzgründung sind die Qualität der Geschäftsidee und die persönliche Eignung sowie das Engagement der Gründerperson. Besonders Frauen mit Migrationshintergrund sollen durch das Beratungsangebot gefördert und zur Selbstständigkeit ermutigt werden.



## Fazit

Die zahlreichen in den Expertenworkshops präsentierten Initiativen und Maßnahmen, sowohl auf wirtschaftlicher als auch gesellschaftlicher Ebene, zeigen, dass in Rheinland-Pfalz das Bewusstsein einer Willkommenskultur grundsätzlich vorhanden ist. In allen Expertenworkshops wurde die Wichtigkeit und Notwendigkeit einer fachübergreifenden Vernetzung zwischen den eher sozial engagierten Institutionen mit den eher wirtschaftlich orientierten angesprochen, um die Zusammenarbeit zu intensivieren und Synergien zu nutzen.

Innerhalb ihrer Aufgabengebiete sind die meisten Institutionen nach eigenen Angaben sehr gut vernetzt und arbeiten auch sehr kooperativ miteinander. Die Wohlfahrtsverbände und Kirchen arbeiten sehr gut mit den Ausländerbehörden oder Beiräten für Migration und Integration zusammen. Demgegenüber gibt es jedoch relativ wenig Austausch und Zusammenarbeit mit den Arbeitsagenturen, den Kammern oder sonstigen Wirtschaftsverbänden in den Regionen. Daher wurde während der Workshops mehrfach angeregt, eine stärkere Vernetzung eigenverantwortlich zu initiieren.

## Beispielprojekte der AOK Rheinland-Pfalz/Saarland

Die AOK Rheinland-Pfalz/Saarland unterstützt die Initiative „Diversity als Chance – Charta der Vielfalt“, womit sie das Bewusstsein für Vielfalt schärft und eine gesellschaftliche Vorbildfunktion übernimmt. In diesem Zusammenhang hat die AOK Rheinland-Pfalz/Saarland auch Aktionen wie ein Bewerbertraining für Jugendliche mit Migrationshintergrund oder interkulturelle Ausbildungstage durchgeführt. Außerdem bietet sie eine Vielzahl an Informationen für Unternehmen, die Fachkräfte aus dem Ausland einstellen möchten, an. Für kleinere Unternehmen, die Interesse an der Beschäftigung ausländischer Fachkräfte haben, bietet sie einen speziellen Zuwanderer-Service. Dabei werden neben einer Übersicht über die verschiedenen Anerkennungsverfahren auch Checklisten für Arbeitgeber zusammengestellt. So können Betriebe prüfen, welche Nachweise sie benötigen und welche Behörde für welche Belange der beste Ansprechpartner ist. Außerdem hat die AOK Rheinland-Pfalz/Saarland Informationsflyer für interessierte Ausländer/-innen in 16 Sprachen erstellt und bietet dazu auch eine mehrsprachige Internet-Präsenz an. Damit ihre ausländischen Mitglieder in ihrer Muttersprache bedient werden können, wurde ein interner Dolmetscherpool für Übersetzungsleistungen eingerichtet, der sich aus dem eigenen Personal der AOK rekrutiert.

## Die rechtliche Situation – Annahmen und Fakten

In den Workshops wurde vielfach festgestellt, dass der ausländerrechtliche Status von Migrantinnen und Migranten und die damit verbundene Aufenthaltserlaubnis sehr weitreichend über den Zugang zu staatlicher Förderung und Integrationsmaßnahmen entscheidet, die wichtige Bausteine einer gelebten Willkommenskultur sind. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer diskutierten auch darüber, dass eine Vielzahl unterschiedlicher Begriffe den rechtlichen Status beschreibt, so wird unterschieden zwischen Asylsuchenden, Asylberechtigten, anerkannten Flüchtlingen nach der Genfer Flüchtlingskonvention, Flüchtlingen mit Aufenthalt aus weiteren humanitären Gründen, geduldeten Flüchtlingen und Kontingentflüchtlingen. Der jeweilige Status eines Flüchtlings entscheidet über die Zugangsmöglichkeit zu einzelnen Angeboten – insbesondere über die Teilnahme an Sprachkursen und den Zugang zu Arbeit.

### Sprache als Schlüssel

In allen fünf Workshops waren sich die Expertinnen und Experten einig, dass das Erlernen der deutschen Sprache für Migrantinnen und Migranten der Schlüssel sei, um sich im neuen Lebensumfeld zurecht zu finden. Angeworbene hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte aus dem Ausland würden häufig von ihren Arbeitgebern durch Sprachkurse unterstützt. Flüchtlinge könnten erst einen Antrag auf einen staatlichen Integrationskurs stellen, wenn sie eine Aufenthaltserlaubnis hätten. Flüchtlinge, die eine Duldung oder eine Aufenthaltsgenehmigung im Rahmen des Asylverfahrens haben, stehe nach derzeitigiger Rechtslage noch keine Sprachförderung zu. Für sie sind aus Sicht der Workshop-Teilnehmerinnen und Teilnehmer in den ersten Monaten freie Träger und Ehrenamtliche eine wichtige Anlaufstelle für kostenlose Angebote zum Erlernen der deutschen Sprache. Sobald eine Person als asylberechtigt anerkannt wurde, kann sie die Zulassung zu einem staatlichen Integrationskurs beantragen.

### Flüchtlingskinder

Für Flüchtlingskinder, auch mit unsicherem Aufenthaltsstatus, besteht in Deutschland ab einem Alter von 6 Jahren Schulpflicht. Kindern, die gera-

de erst nach Deutschland eingereist sind und noch kein Deutsch können, ist es jedoch nahezu unmöglich, dem Unterricht zu folgen. Im Workshop in Koblenz wurde daher angeregt, die Einschulung zurückzustellen, damit diese Kinder zunächst einmal die Möglichkeit erhalten, die deutsche Sprache zu erlernen. Dazu ist jedoch ein spezifisches Sprachkursangebot nötig, um die Kinder gezielt auf den Einstieg in den Schulalltag vorzubereiten. Jugendlichen Flüchtlingen, so ein Teilnehmer, falle der Übergang von der Schule in den Beruf oft sehr schwer. Es bedürfe oft großer Mühen und Motivationsarbeit – sowohl der Jugendlichen als auch der Verantwortlichen in den Ausbildungsstätten – um zu einem erfolgreichen Abschluss zu gelangen. Seitens der Schulen gibt es eine Vielzahl an Unterstützungsangeboten speziell für „Seiteneinstieger“. Darüber hinaus hat das Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur (MBWWK) die Angebote und Maßnahmen speziell für Flüchtlingskinder stark erweitert.

### Zugang zum Arbeitsmarkt

Den Zugang zum Arbeitsmarkt für Flüchtlinge nehmen die Diskutanten der fünf Workshops als schwierig wahr. Ohne Aufenthaltserlaubnis gilt für sie grundsätzlich ein dreimonatiges Arbeitsverbot. Im Anschluss ist eine Beschäftigungserlaubnis bei der zuständigen Ausländerbehörde erforderlich. Kritisch sehen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, dass auch nach Erhalt dieser Erlaubnis der Zugang auf den Arbeitsmarkt nicht ohne weiteres frei ist. Für Flüchtlinge gilt ein „nachrangiger Arbeitsmarktzugang“, das bedeutet: Eine Einstellung ist erst dann möglich, wenn für die gewünschte Beschäftigung keine „bevorrechtigten“ Kräfte zur Verfügung stehen oder aber der potenzielle Arbeitgeber sehr gut begründen kann, warum der Bewerber für genau diese Stelle die beste Wahl ist. Für Asylsuchende und Geduldete, die Hochschulabsolventen in Engpassberufen sind oder über eine von der Bundesagentur für Arbeit anerkannten Ausbildung in einem vorgegebenem Engpassberuf verfügen, entfällt seit kurzem die sogenannte Vorrangprüfung. Die Beschäftigungserlaubnis ist befristet und gilt auf Antrag 15 Monate ab Einreise. Dieser restriktive Zugang zum Arbeitsmarkt sollte nach Ansicht der Teilnehmerinnen des Workshops aufgehoben und allen Flüchtlingen möglichst schnell und unbürokratisch die

Chance auf eine adäquate Beschäftigung gegeben werden.

Die umständliche und oft schwierige Anerkennung der Berufsabschlüsse und Qualifikationen aus dem Ausland sorgt aus Sicht der Workshop-Teilnehmerinnen und Teilnehmer dafür, dass es für Flüchtlinge schwer ist, eine qualifizierte Tätigkeit auszuüben. Das „Gesetz zur Verbesserung der Feststellung und Anerkennung im Ausland erworbener Berufsqualifikationen“ regelt dies. Viele Institutionen in Rheinland-Pfalz, wie die Industrie- und Handelskammern oder der Fachdienst für Migration des Caritasverbandes der Diözese Speyer, informieren und beraten Ausländerinnen und Ausländer über das entsprechende Verfahren. Dieses Unterstützungsangebot hilft den Antragsstellern, das komplexe Verfahren zu verstehen und ermutigt sie, die Anerkennung ihres Berufsabschlusses anzustreben.

### Service:

Nachfolgende Internetportale bieten Informationen zu den angesprochenen Aspekten:

- **Bundesamt für Migration und Flüchtlinge** (BAMF) unter [www.bamf.de](http://www.bamf.de)
- **Bundesinstitut für Berufsbildung** unter [www.anerkennung-in-deutschland.de](http://www.anerkennung-in-deutschland.de)
- Ein gemeinsames Portal von **Bundeskirchensamt, Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung und der Bundesagentur für Arbeit** unter [www.make-it-in-germany.com](http://www.make-it-in-germany.com)
- **Ministerium für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen Rheinland-Pfalz** unter [www.mifkj.rlp.de](http://www.mifkj.rlp.de)
- **Arbeitsgemeinschaft der Beiräte für Migration und Integration Rheinland-Pfalz** unter [www.agarp.de](http://www.agarp.de)

### Politische Teilhabe

Wahlrecht und politische Vertretungen gewährleisten eine Teilhabe am politischen und gesellschaftlichen Leben. Der Umfang der politischen Partizipationsmöglichkeiten ist abhängig vom Aufenthaltsstatus und vom Herkunftsland der Migrantinnen und Migranten. Die Beiräte für Migration und Integration sind die politische Interessenvertretung der ausländischen Bürgerinnen und Bürger mit Migrationshintergrund in den Kommunen und Kreisen. Sie setzen sich für eine gleichberechtigte Teilhabe in allen Bereichen des Lebens ein. Ein positives Zeichen an Flüchtlinge sei das Wahlrecht für die Beiräte für Migration und Integration, befanden die Teilnehmer des Workshops in Koblenz. In den Workshops in Trier und in Germersheim wurde dafür plädiert, dass alle Ausländerinnen und Ausländer, nicht nur solche aus EU-Ländern, das Recht haben sollten, an Kommunalwahlen teilzunehmen.

Das im Juli 2014 verabschiedete Gesetz zur doppelten Staatsbürgerschaft sei für eine „Bleibekultur“ sehr wichtig und somit ein Schritt in die richtige Richtung, beküßtigten die Teilnehmer des Workshops in Germersheim. Dieses Gesetz schafft die bisherige so genannte „Optionspflicht“ ab, wonach hier geborene Kinder von Migranten sich für die deutsche Staatsangehörigkeit oder die der Eltern entscheiden mussten. Diese Kinder können nach dem neuen Gesetz die doppelte Staatsangehörigkeit behalten.

## Expertenworkshops: Stimmen der Teilnehmer

### Zuwanderer sind Chance für kleine Dörfer

#### Mobilität ist eine Grundeigenschaft der heutigen Arbeits- und Weltgesellschaft.

Die Gründe für das Aufbrechen in eine neue Heimat sind bei jedem Menschen unterschiedlich. Und das Ankommen in einer neuen Heimat fällt nicht jedem Menschen leicht. Erinnerungen, das Einfinden in die neuen Umstände, für viele auch das Erlernen einer neuen Sprache, machen das Ankommen und das Einfinden in die neue Heimat zu einer persönlichen Herausforderung. Die rheinland-pfälzischen Dörfer sind für manche Menschen der erste sichere Hafen nach Flucht oder Vertreibung.

Für viele Dörfer sind die Menschen, die hierher geflohen sind – oder in den nächsten Jahren zu uns fliehen werden – eine gesellschaftliche und wirtschaftliche Chance. Sie bieten ihre Arbeitskraft an, sie sorgen für Kaufkraft und sie gestalten das Dorfleben mit. Doch die Zuwanderung ist auch eine große Herausforderung für alle Verwaltungen und die dörfliche Zivilgesellschaft. In den nächsten Jahren müssen wir in Verwaltungen, kommunaler und regionaler Politik jede Chance für das Weiterleben der kleinen Dörfer nutzen. Das gelingende Zuwandern von Menschen aus anderen Kulturen ist unsere Chance und unsere Aufgabe.“

*Rainer Zeimentz,  
Vorstand der Entwicklungsagentur  
Rheinland-Pfalz e.V.*



### Willkommen(skultur) in der Westpfalz!

**Zuwanderung qualifizierter Fachkräfte aus dem Ausland ist auch für die Westpfalz eine mögliche Lösung gegen den prognostizierten Fachkräftemangel.** Doch im globalen Wettbewerb fehlen unserer Region bekannte Städte oder Unternehmen als Magneten, auch die kleinstädtischen Strukturen wirken eher hemmend. Dabei ist die Bevölkerung der Westpfalz schon heute international geprägt – Bürger aus 132 Nationen leben hier. Wesentlich tragen dazu auch die hier stationierten US-Amerikaner und Angehörige anderer NATO-Staaten bei. Sie haben maßgeblich dafür gesorgt, dass die Menschen der Westpfalz offen im Umgang mit Menschen anderer Herkunftsländer sind. Dieses internationale Flair und die Offenheit möchte die ZukunftsRegion Westpfalz noch deutlicher nach außen hin sichtbar machen. Darüber hinaus bieten wir für Unternehmen schon heute einen Willkommensservice für Führungskräfte und Seminare zur interkulturellen Kompetenz an. Dieses Engagement werden wir auch in Zukunft weiterführen und um weitere konkrete Maßnahmen ergänzen, etwa den Aufbau einer internationalen Schule in Kaiserslautern oder Maßnahmen zur Arbeitsmarktintegration von Menschen mit Asyl. Damit aus der ZukunftsRegion Westpfalz eine WillkommensRegion Westpfalz wird!

*Dr. Hans-Günther Clev,  
Geschäftsführer der ZukunftsRegion Westpfalz*

### Miteinander stärken – Vorurteile abbauen

Der Deutsch Amerikanische Internationale Frauenclub Kaiserslautern e.V. (DAIFC), der ursprünglich von deutschen und amerikanischen Frauen nach dem Krieg gegründet wurde, setzt sich für die internationale Verständigung ein. Uns geht es zwar historisch gesehen verstärkt um die transatlantische Partnerschaft – in unserer Region leben und arbeiten immerhin 50 000 Amerikaner – aber ganz bewusst haben wir uns vor einigen Jahren für alle Nationalitäten gleich welcher Herkunft, Spra-



che und Weltanschauung, geöffnet. So fördern wir mit dem Erlös unseres jedes Jahr stattfindenden Pfennigbasars insbesondere Projekte, die diese Idee aufgreifen, ein von gegenseitigem Respekt geprägtes Miteinander ermöglichen und eventuell bestehende Vorurteile abbauen.

*Christine M. Schneider,  
Präsidentin des Deutsch Amerikanischen  
Internationalen Frauenclubs Kaiserslautern e.V.  
(DAIFC)*



### Internationale Studierende am Hochschulstandort halten

Wir müssen mehr internationale Studierende für einen Einstieg in den deutschen Arbeitsmarkt begeistern, so die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) im Juli 2014. Ein wichtiger Schritt wäre ein deutliches Mehr an Willkommens- und Servicekultur in unseren Hochschulstädten – durch die Einrichtung städtischer Welcome-Center, in denen internationale Studierende und Absolvent(innen) in Kooperation mit Kolleg(innen) der Hochschulen, der Kammern, der Bundesagentur für Arbeit bedarfsgerecht informiert, beraten und unterstützt werden. Derzeit fehlt es noch an vernetzten städtischen Strukturen für die Zielgruppe. Kooperationen zur gezielten Arbeitsmarktvermittlung müssen entstehen, denn unzureichende Unternehmenserfahrung während des Studiums wirkt sich negativ auf den Berufseinstieg aus. Außerdem sind weitere Gesetzesreformen notwendig.

*Janina Hertel,  
ZIS – Zentrum für Internationales und Sprachen,  
Hochschule Koblenz*



## Willkommenskultur ist eine gemeinschaftliche Aufgabe

**Gelebte „Willkommenskultur“ gegenüber Migrantinnen und Migranten, die bei uns Schutz und Perspektive suchen, ist ein hoher Anspruch an uns alle!** Eine solche gemeinschaftliche Überzeugung bedingt eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit aller an dem Prozess Beteiligten. „Willkommenskultur“ ist die Umschreibung für einen wechselseitigen und vielschichtigen Prozess, der sich in unserer Gesellschaft und zwischen ihren einzelnen Angehörigen abspielt und uns alle verändert. Auf einem gemeinsamen Weg des Aushandelns wird allen, eben auch den Migrantinnen und Migranten, Teilhabe in unserer demokratischen Gesellschaft ermöglicht. Missverständnisse und Konflikte sind dabei nicht zu vermeiden und geregelt auszutragen.

Arbeitsmarktakteure wie die Bundesagentur für Arbeit, die Jobcenter, die Kammern und Betriebe, die Beratungsstrukturen der Verbände, andere beteiligte Behörden, Schulen und weitere pädagogische Einrichtungen, Haupt- und Ehrenamt, die Migrantinnen und Migranten selber klug zu vernetzen sowie belastbare Arbeitsabsprachen zu treffen, ist uns allen eine Verpflichtung. Die Expertenworkshops der ZIRP boten dazu wiederum gute Gelegenheiten der Überprüfung und der Verbesserung. Indem wir alle Migrantinnen und Migranten beteiligen, können wir ihre mannigfaltigen Ressourcen „entdecken“ und fördern – in unser aller Interesse!

Bernward Hellmanns,  
Referent für Migration und Integration  
beim Caritasverband für die Diözese Speyer e.V.

## Rheinland-Pfalz setzt auf Vielfalt

Deutschland ist heute und seit Jahrzehnten von Zuwanderung geprägt. Diesen Fakt müssen wir anerkennen und gesellschaftspolitisch produktiv gestalten. „Willkommenskultur“ heißt für die rheinland-pfälzische Landesregierung, Zuwanderung positiv zu entwickeln. Menschen, die zuwandern, bringen mehr Chancen als Risiken, denn sie



helfen uns auch, den demographischen Veränderungen und dem Fachkräftemangel zu begegnen. Und Zuwanderung wird auch weiterhin „Normalität“ in einer offenen, globalen Welt bleiben. Das bedeutet, dass wir unsere Institutionen und gesellschaftlichen Einrichtungen darauf einstellen müssen. Eine für Zuwanderung offene Gesellschaft muss sich gegenüber Einwanderinnen und Einwanderern öffnen, ihnen Möglichkeiten der Teilhabe anbieten und Ausgrenzung jedweder Art begegnen. Das meinen wir, wenn wir von der „Interkulturellen Öffnung“ sprechen. Menschen, die nach Deutschland kommen, wollen eine Atmosphäre und eine Politik der Anerkennung vorfinden, damit sie sich auch langfristig hier wohl und willkommen fühlen. Und schließlich ist eine Gesellschaft, die auf ihre Vielfalt setzt, mit ihren immensen Potentialen besser für die zukünftigen Herausforderungen gewappnet.

Miguel Vicente,  
Beauftragter der Landesregierung für Migration und Integration in Rheinland-Pfalz



## Voneinander gelernt, miteinander vernetzt – Workshop als Auftakt

**Willkommens- und Bleibekultur ist in hohem Maße eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe und eine der ganz großen Herausforderungen, vor denen wir im Moment stehen. Aber auch eine Notwendigkeit und Chance.**

Mein Eindruck vom Expertenworkshop war, dass sich hier Vertreter ganz verschiedener gesellschaftlicher Bereiche zusammengefunden haben, um „Best Practices“ auszutauschen, voneinander zu lernen und gemeinsam etwas zu bewegen. Innerhalb des eigenen Bereichs (also etwa bei den Kammern untereinander einerseits, den Beratungsdiensten für Migranten andererseits, der Agentur für Arbeit, der Caritas, den kommunalen Verwaltungen und den Migrantenvereinigungen, aber auch den Hochschulen) besteht bereits viel Wissen über verschiedene Initiativen und Möglichkeiten, die es gibt. Zum Teil kooperieren diese Bereiche auch schon (seit langem) miteinander. Der besondere Gewinn bei dem Expertenworkshop der ZIRP in Koblenz bestand in meinen Augen darin, dass Menschen aus solchen Bereichen vernetzt wurden, die bisher wenig über die anderen wussten. In ihrem Engagement waren sie getragen von einem hohen Grad an Professionalität und dem Bestreben, diesen weiter zu erhöhen.

Prof. Dr. Andrea Cnyrim  
Hochschule Karlsruhe – Technik und Wirtschaft

## Willkommenskultur an Hochschulen – Integration jenseits des Universitätscampus notwendig

Internationalität ist zwar schon immer ein konstituierendes Element von Universitäten, doch haben sich die Zielgruppen und ihre Ansprüche in den letzten 10–15 Jahren zunehmend ausdifferenziert: Austauschstudierende für ein Semester haben andere Bedürfnisse als Studierende, die in einem rein englischsprachigen Studiengang einen Abschluss erwerben wollen; der Doktorand, der mit seiner jungen Familie für mehrere Jahre nach Trier kommt, hat andere Ansprüche als eine Professorin, die nur für wenige Wochen zu einem Forschungsaufenthalt an die Universität kommt.

Wenn wir ausländische Absolventen auch nach dem Abschluss als Fachkräfte in der Region halten wollen, muss Integration auch jenseits des Universitätscampus gelingen. Es bedarf daher der Bereitschaft zur kritischen Überprüfung von Zuständigkeiten und Routinen und zur Entwicklung spezifischer Angebote für die verschiedenen Zielgruppen. Willkommenskultur kann dabei nicht auf spezialisierte Einrichtungen wie das Akademische Auslandsamt beschränkt bleiben, sondern muss von der gesamten Universität gelebt werden. Sprachkenntnisse und interkulturelle Sensibilisierung der Mitarbeiter sind ebenso wichtig wie Vernetzung und Austausch innerhalb und außerhalb der Universität. Zentrale Grundlage ist jedoch eine positive Grundhaltung gegenüber den internationalen Studierenden, Forschenden und KollegInnen.

Birgit Roser,  
Leiterin des Akademischen Auslandsamtes  
der Universität Trier



# Unternehmerische Perspektive

## Qualitative Unternehmensbefragung – Ergebnisbericht des Instituts für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier (Inmit e.V.)

### Teil A: Vorgehen bei der Unternehmensbefragung

1. Bestandteile und Erhebungsinstrumente der Unternehmensbefragung
2. Stichprobe der Unternehmensbefragung

### Teil B: Ergebnisse der Unternehmensbefragung

1. Verständnis und Werte einer Willkommenskultur
2. Nutzen und Vorteile einer betrieblichen Willkommenskultur
3. Hemmnisse und Hürden einer betrieblichen Willkommenskultur
4. Interkulturelle Kompetenz
5. Maßnahmen im Kontext einer betrieblichen Willkommenskultur
6. Informationsstand und Einschätzung zum gesetzlichen Rahmen
7. Interne und externe Anlaufstellen für Unternehmen
8. Wünsche der Unternehmen im Kontext einer Willkommenskultur
9. Argumente für Rheinland-Pfalz als Willkommensland

### Teil C: Management Summary

### Teil A: Vorgehen bei der Unternehmensbefragung

#### 1. Bestandteile und Erhebungsinstrumente der Unternehmensbefragung

Die Studie wurde vom Inmit – Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V. im Auftrag der Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz e.V. als qualitative Unternehmensbefragung bei zwölf Unternehmen aus Rheinland-Pfalz realisiert. Sie besteht aus drei Teilen:

- a.) teilstandardisierte schriftliche Vorabbefragung vor den Interviews (n=12);
- b.) telefonische Leitfaden-Interviews (n=12) im Zeitraum vom 05.11.2014 bis 19.11.2014;
- c.) Vertiefungsinterviews bei zwei Unternehmen mit ausländischen Beschäftigten zur Erstellung von zwei Good Practice-Portraits. Interviewt wurden bei den zwölf telefonischen Leitfaden-Interviews Entscheider/-innen in unternehmensleitenden Positionen (Vorstände, Geschäftsführer) oder die von den Unternehmensleitungen benannten Führungskräfte aus den zuständigen HR-Abteilungen (Leiter Personalwesen).

Für die Durchführung der qualitativen Interviewstudie wurden zwei Erhebungsinstrumente entwickelt und sukzessive eingesetzt. Erhebungsinstrument 1 war ein teilstandardisierter Vorabfragebogen, der als ausfüllbare pdf-Datei gestaltet war und vor dem Stattfinden des Interviews von den Unternehmen an das Inmit mit den abgefragten Angaben zurückgeschickt werden sollte.

Das zweite zentrale Erhebungsinstrument war ein Interview-Leitfaden, der zur Strukturgebung bei der Durchführung der telefonischen Interviews diente.

#### 2. Stichprobe der Unternehmensbefragung

Die Interviews zu der qualitativen Unternehmensbefragung wurden mit Entscheidern von zwölf Unternehmen aus Rheinland-Pfalz durchgeführt.

Für die Auswahl der Stichprobe sollten folgende Kriterien Beachtung finden:

- Standort-Mix aus Regionen mit urbanen Zentren (Trier, Mainz, Kaiserslautern, Koblenz) und ländlichen Regionen über Rheinland-Pfalz verteilt,
- Mix von verschiedenen Unternehmensgrößen, möglichst unter besonderer Berücksichtigung mittelständischer Unternehmen,
- Mix von verschiedenen Branchen, wobei Branchen, für die ausländische Fachkräfte aufgrund von personellen Kapazitätsengpässen (Angebot-Nachfrage-Relation) und/oder aus inhaltlichen Gründen der Internationalisierung / Globalisierung / Interkulturalität eine besondere Rolle spielen (bzw. zunehmend spielen werden), besonders berücksichtigt werden sollen,
- Mix von verschiedenen Erfahrungstiefen mit der Thematik und daraus resultierend ggf. verschiedenem Aktivitäts- bzw. Maßnahmen-Level bei den Unternehmen.

In einem zweiten Schritt wurde vereinbart, aufgrund der für die Thematik angenommenen Relevanz bei den ausgewählten Unternehmen Industrieunternehmen zu fokussieren. Des Weiteren sollten unternehmensnahe Dienstleistungen in der Stichprobe vertreten sein (z. B. IT-Wirtschaft).

Angesichts der sehr kleinen Fallzahl (12) und der Beschränkung der Stichprobe in vielerlei Hinsicht entbehrt die Stichprobe jeglicher repräsentativer Aussagekraft. Die Ergebnisse der qualitativ ausgerichteten Befragung sind nicht zu verallgemeinern, sondern bieten lediglich Hinweise und Anhaltspunkte für einen ersten Eindruck zu der Perspektive ausgewählter rheinland-pfälzischer Unternehmen bezüglich der Befragungsthematik. Es ist darüber hinaus davon auszugehen, dass es sich bei der Stichprobe um eine „Positivauswahl“ handelt, da erfahrungsgemäß eher Unternehmen zu der Teilnahme an einer Befragung bereit sind, für die das Thema eine aktuelle oder zumindest eine mittelfristig erwartete Relevanz hat.

## Teil B: Ergebnisse der Unternehmensbefragung

### Zur Struktur

Die folgenden Darlegungen als Kernstück dieses summarischen Ergebnisberichts geben die Perspektive von Unternehmen als Arbeitgeber zu verschiedenen Aspekten einer Willkommenskultur wieder. Die zusammengefassten Ergebnisse, die in Auszügen aus dem Vorabfragebogen, im Wesentlichen aber aus den zwölf telefonischen Interviews stammen, orientieren sich an neun Themenfeldern aus dem Leitfaden für die geführten Interviews.

Diese neun Themenfelder sind:

- **Themenfeld 1:** Verständnis und Werte einer Willkommenskultur
- **Themenfeld 2:** Nutzen und Vorteile einer betrieblichen Willkommenskultur
- **Themenfeld 3:** Hemmnisse und Hürden einer betrieblichen Willkommenskultur
- **Themenfeld 4:** Interkulturelle Kompetenz
- **Themenfeld 5:** Maßnahmen im Kontext einer betrieblichen Willkommenskultur
- **Themenfeld 6:** Informationsstand und Einschätzung zum gesetzlichen Rahmen
- **Themenfeld 7:** Anlaufstellen zur Unterstützung von Unternehmen
- **Themenfeld 8:** Wünsche der Unternehmen im Kontext einer Willkommenskultur
- **Themenfeld 9:** Argumente für Rheinland-Pfalz als Willkommensland

### 1. Verständnis und Werte einer Willkommenskultur

#### Begriff und Adressaten

Der Begriff Willkommenskultur ist in den letzten Jahren als Schlagwort zunehmend geläufig geworden. Dabei werden darunter je nach Nutzer und Nutzungskontext unterschiedliche Inhalte verstanden. Eine allgemein gültige Definition gibt es nicht und kann es wohl auch nicht geben. Bevor im Folgenden dargelegt wird, was die Interviewpartner aus den zwölf Unternehmen dieser qualitativen Studie mit dem Begriff Willkommenskultur verbinden, wird an dieser Stelle zur Begriffs- schärfung die Definition aus dem Abschlussbericht Runder Tisch „Aufnahmegesellschaft“ des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge vorangestellt: „Neu-Zuwandernde anhand attraktiver Rahmenbedingungen ‚Willkommen‘ heißen und anerkennend in die Gesellschaft aufnehmen. Willkommenskultur richtet sich an alle legalen Neu-Zuwandernden.“

Allen Gesprächspartnern aus den Interviews zu der Studie war der Begriff Willkommenskultur geläufig. Es wurde mehrheitlich thematisiert, dass es sich bei der Etablierung einer Willkommenskultur um eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe und ein ganzheitliches Anliegen handelt, denen das politische Bekenntnis und eine nachhaltig verfolgte Strategie als Rahmen zugrunde liegen sollten.

*„Mich erinnert Willkommenskultur ein bisschen an die Zeit des Wirtschaftswunders, als Arbeitskräfte nach Deutschland geholt worden sind. Damals haben wir versäumt, über Willkommenskultur nachzudenken. Es gibt ja diesen Satz ‚Wir haben Arbeitskräfte gesucht und Menschen sind gekommen.‘ Für mich wäre es jetzt schon wichtig, dass wir im Vorfeld über Integration nachdenken und uns überlegen, wie Menschen, die zu uns kommen und die wir brauchen, sich hier integrieren und ein angemessenes Leben führen können.“*

*„Generell denke ich, müsste eine große Strategie dahinterstecken. Also man müsste z. B. sagen: ‚Wir verfolgen strategisch das Ziel, mehr qualifizierte ausländische Arbeitskräfte hier an den Markt zu holen.‘ Dann muss man aufgrund der Strategie ein Konzept machen, wie das dann in der Praxis aussehen sollte, zum einen für die Rekrutierung und zum zweiten für das Willkommen heißen hier im Land. Also nicht einfach sagen: ‚Kommt mal, dann seht ihr ja.‘“*

Kritisch reflektiert wurde von verschiedenen Interviewpartnern die Adressaten-Frage: an wen sich die viel beschworene Willkommenskultur in Deutschland tatsächlich wendet – an alle Menschen ausländischer Herkunft oder doch letztlich nur an diejenigen, die die Gesellschaft oder die Wirtschaft – beispielsweise im Kontext des Fachkräftebedarfs – als volks- bzw. betriebswirtschaftlich „nützlich“ bewerten?

*„Wenn Sie es gesellschaftlich betrachten, umfasst Willkommenskultur alle. Also alle, die aus dem Ausland hier in Deutschland ankommen – unabhängig von der Volkswirtschaft und vom Arbeitsmarkt.“*

*„Meine Vision ist, egal wo jemand herkommt, er wird immer Willkommen geheißen. Es muss eine Willkommenskultur für jeden geben.“*

Die Gesprächspartner aus den Unternehmen grenzen den umfassenderen Begriff der gesellschaftlichen Willkommenskultur von dem engeren Begriff der betrieblichen Willkommenskultur in zweierlei Hinsicht ab. Erstens mit Blick auf die Adressaten, die bei der betrieblichen Willkommenskultur nicht alle Zugezogenen, sondern lediglich neue, insbesondere ausländische Arbeitskräfte sind. Zweitens gehören aus Sicht der Gesprächspartner zu einer Willkommenskultur in Unternehmen konkrete unterstützende betriebliche Maßnahmen für ausländische Beschäftigte, die diesen insbesondere das Einleben am neuen Arbeitsplatz und im neuen Umfeld erleichtern.

*„Zu einer betrieblichen Willkommenskultur gehören ganz praktische Unterstützungsangebote: die Mitarbeiter an die Hand zu nehmen, für sie da zu sein und sie zu unterstützen, z. B. im Behördenschubel.“*

**Dazugehörige Werte**  
Bezüglich der zentralen Werte, die einer Willkommenskultur zugrunde liegen sollten, herrscht unter den Interviewpartnern Einigkeit: Vielfältigkeit als Bereicherung, Respekt, Wertschätzung, Toleranz, Offenheit, Verständnis, Hilfsbereitschaft und Freundlichkeit sind die meistgenannten Aspekte aus dem Wertekanon einer Willkommenskultur.

*„Positive Signale senden zu Vielfältigkeit, Wertschätzung, Anerkennung und Toleranz anderen Religionen, anderen Lebensformen und anderen Ideen gegenüber.“*

*„Ein Umfeld zu schaffen, in dem ausländische Menschen und Mitarbeiter im täglichen Leben willkommen sind, also eine offene Mentalität der Mitmenschen, eine gewisse kulturelle Vielfalt, die idealerweise die Menschen mit anderer Herkunft schnell aufnehmen kann und sie freundlich und in respektvoller Weise empfängt.“*

*„Willkommenskultur aus Sicht eines Unternehmens beinhaltet, dass die Menschen in ihrer kulturellen Vielfalt angenommen, aufgenommen und auch begleitet werden. Dass sie als Arbeitskräfte mit ihren mitgebrachten Kenntnissen und Fähigkeiten positiv als Zuwachs und als Hilfe aufgenommen werden – als eine Bereicherung.“*

### 2. Nutzen und Vorteile einer betrieblichen Willkommenskultur

In den Interviews wurden die Gesprächspartner sowohl dazu befragt, was sie generell, als auch was sie unternehmensspezifisch als Mehrwert einer betrieblichen Willkommenskultur für ausländische Fachkräfte sehen. Übergreifend lässt sich sagen, dass alle Gesprächspartner den Begriff Willkommenskultur mit gesellschaftlichen wie auch mit betrieblichen Vorteilen assoziiert haben. Unter den genannten Nutzenaspekten finden sich sowohl „harte“, direkte ökonomische Faktoren als auch „weiche“ Faktoren, die mittelbar ebenfalls von betriebswirtschaftlicher Bedeutung sein können und von den Gesprächspartnern auch so bewertet werden.

Am unmittelbarsten sind die genannten Vorteile mit Blick auf die Behebung von Fachkräfteengpässen, die auf dem deutschen Personalmarkt nicht geleistet werden können. Dies gilt zum einen für weiter verbreitete, regionale oder auch unternehmensspezifische Mangelberufe mit langen Vakanzeiten sowie zum zweiten für gesuchtes Personal mit internationaler Erfahrung für die ausländischen Absatzmärkte der deutschen Unternehmen oder deren ausländische Dependancen. In drei der zwölf Interviews wurden von den befragten Unternehmensvertretern konkrete Beispiele für personelle Engpässe genannt, die mit ausländischen Mitarbeitern besetzt wurden. Dies korrespondiert mit den Ergebnissen aus dem eingesetzten Vorabfragebogen zu den Interviews. Dort haben lediglich drei der befragten zwölf Unternehmen geantwortet, dass sie den Stellenwert der Gewinnung ausländischer Fachkräfte für ihr

Unternehmen aktuell als „eher hoch“ bewerten. Allerdings zeigt sich, dass unter den Befragten mehrheitlich ein Bedeutungszuwachs der Gewinnung ausländischer Fachkräfte für ihr Unternehmen erwartet wird: Bei der Frage nach dem zukünftigen Stellenwert antworten mit acht von zwölf Unternehmen bereits Dreiviertel mit „eher hoch“.

„Bei uns gab es ein Wachstum, das wir qualitativ nur mit der Hinzunahme von Fachkräften bewältigen konnten, die in Deutschland in dieser Form nicht mehr verfügbar waren.“

„Wir bekommen auf dem deutschen Markt nicht die notwendigen Fachkräfte. Aus diesem Grund muss man ausländischen Fachkräften eine Willkommenskultur präsentieren.“

Die betriebliche Willkommenskultur ist aus Sicht der Befragten nicht nur wichtig, um ausländische Fachkräfte bei Engpässen zu finden, sondern vor allem, um die rekrutierten neuen Arbeitskräfte aus dem Ausland längerfristig an ihren neuen Arbeitgeber zu binden. Dabei gehen die befragten Unternehmensvertreter davon aus, dass sich ausländische Mitarbeiter durch eine betriebliche Willkommenskultur mit konkreten Unterstützungsmaßnahmen schneller einarbeiten, schneller einleben und länger bei ihrem Arbeitgeber bleiben. Auch in diesem Kontext werden die ökonomischen Vorteile gesehen, die eine Willkommenskultur den Betrieben bietet.

„Nur wer ordentlich Willkommen geheißen wird, der bleibt und der zieht auch andere nach.“

„Wenn ich meine Stellen mit internationalen Mitarbeitern besetze, dann will ich natürlich auch eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit, dass sie hier erfolgreich ankommen und bleiben, damit ich nicht in Ausbildung etc. investiere und in ein oder zwei Jahren gehen sie dann wieder in ihre Heimatländer zurück.“

Zu den weiteren genannten Nutzenaspekten einer betrieblichen Willkommenskultur gehört der Mehrwert, den ausländische Fach- und Führungskräfte für das Verständnis ausländischer Märkte und die Kommunikation mit den dortigen Partnern und Kunden bieten. Auch dieser Aspekt hat einen ökonomischen Hintergrund, in dem er von den Befragten mit der Erschließung neuer Märkte oder neuer Geschäftsfelder sowie der Ausweitung der Möglichkeiten für innovative Entwicklungen in Beziehung gesetzt wird.

„Neben den offensichtlichen Vorteilen, Lücken in der Personaldecke zu schließen, die sonst wegen des demografischen Wandels möglicherweise schwer zu schließen wären, sehe ich vor allen Dingen das länderübergreifende Denken, weil es fast kein Geschäft mehr gibt, das nur noch lokal stattfindet. Wie soll man Verständnis für andere Märkte entwickeln, wenn man kein Verständnis für die Kulturen anderer Länder entwickelt hat?“

„Das Verständnis für Menschen anderer Herkunft wächst ungemein, weil wir ja auch im Ausland Umsätze generieren wollen. Das kann man noch besser, wenn wir ein umfassenderes Verständnis von anderen Kulturen haben, wie sie ‚ticken‘.“

Durch eine glaubwürdige Willkommenskultur, die sich aus der Unternehmensstrategie ableitet und nach außen konsequent kommuniziert wird, werden auch mögliche Imagevorteile für die „Arbeitgebermarke“ gesehen. Die gelebte Willkommenskultur kann so Teil der Positionierung als attraktiver Arbeitgeber für ausländische ebenso wie für inländische Arbeitskräfte sein.

„Generell glaube ich, dass man sich damit in Richtung Innovation viel Input holt. Ich denke, dass man damit seine Möglichkeiten, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen, vergrößert. Genauso in Bereichen, in denen es die Mitarbeiter in Deutschland nicht mehr so stark gibt. Es könnte auch ein Alleinstellungsmerkmal sein und dem Employer Branding dienen.“

### 3. Hemmnisse und Hürden einer betrieblichen Willkommenskultur

Bereits bei der Gewinnung von gesprächsbereiten Unternehmen für die qualitative Interview-Studie gab es Hinweise, dass das Thema „Willkommenskultur für ausländische Fachkräfte“ für viele noch nicht ausreichend akut bzw. in der Eigeneinschätzung (noch) nicht ausreichend relevant ist. Fünfzehn der insgesamt angesprochenen achtundzwanzig Unternehmen waren nicht teilnahmebereit, ein Teil davon begründete dies explizit damit, dass das Thema im Unternehmen weder aktuell noch in näherer Zukunft auf der Agenda stände, da es keinen betrieblichen Bedarf für ausländische Fachkräfte gäbe. Dabei haben sechs der befragten zwölf Unternehmen im Vorabfragebogen geantwortet, dass sie sich aktuell von Fachkräftemangel betroffen sehen; für die zukünftige



Einschätzung gilt dies sogar bei zehn der Unternehmen. Ebenfalls im Vorabfragebogen haben elf der Unternehmensvertreter die Frage, ob es bereits Aktivitäten zur Gewinnung ausländischer Fachkräfte für deutsche Standorte ihres Unternehmens gegeben habe, beantwortet: sechs geben hier ein „Nein“ als Auskunft. Bei der Frage, ob das Unternehmen zukünftig Aktivitäten zur Gewinnung ausländischer Fachkräfte plane, antwortet von den Befragten mehr als die Hälfte (7) mit „Ja“.

Bezüglich des Radius, den die Unternehmen derzeit bei der Gewinnung neuer Fachkräfte für ihre deutschen Niederlassungen in die Suche einbeziehen, wird von den Befragten im Vorabfragebogen (Mehrachantworten waren möglich) am häufigsten (10) „bundesweit“ genannt, am wenigsten häufig „europaweit“ (2) ebenso wie „international“ (2). Der Eindruck, dass die Gewinnung ausländischer Fachkräfte als Beitrag zur Lösung von Fachkräfteengpässen weitgehend noch nicht in der Praxis, insbesondere bei dem Gros der mittelständischen Unternehmen, angekommen ist, wird durch die aktuellen Befunde quantitativ angelegt-

ter bundesweiter Studien unterstützt. So kommt eine jüngst erschienene Studie im Auftrag des Bundeswirtschaftsministeriums zu dem Schluss: „Trotz eintretender Personalengpässe und langer Vakanzezeiten haben deutsche Firmen mehrheitlich noch nicht mit einer veränderten Rekrutierungsstrategie reagiert. Gerade KMU halten das Zuwanderungsrecht für komplex, restriktiv und unzulänglich.“

Neben der Tatsache, dass zahlreiche Unternehmen für sich unmittelbar oder in naher Zukunft noch keinen Bedarf für die Rekrutierung ausländischer Fachkräfte zu sehen scheinen, da sie ihren Personalbedarf mit deutschen Mitarbeitern stillen können, gibt es mögliche Hürden, die aus Sicht der vom Inmixt befragten Unternehmen als Hemmnisse für die Gewinnung und Integration von ausländischen Fachkräften in verschiedenen Phasen eines solchen Prozesses betrachtet werden. Bei den im Folgenden dargelegten Ergebnissen aus den Unternehmens-Interviews ist zu beachten, dass im Rahmen der kleinen Fallzahl nicht differenziert wurde, ob es sich bei den genannten

hemmenden Faktoren um vermutete oder bereits in der betrieblichen Praxis erlebte Hürden handelt bzw. ob das Unternehmen selbst bereits in der Rekrutierung ausländischer Fachkräfte aktiv ist.

Im Falle eines Rekrutierungsinteresses von ausländischen Fachkräften stellen sich bereits zu Anfang des Prozesses für die Unternehmen Fragen, die sich – gerade für mittelständische Unternehmen – aus deren Sicht nur schwer bzw. nur mit beträchtlichem Aufwand beantworten lassen. Zunächst bestehen vielfältige Unklarheiten über die gesetzlichen und formalen Rahmenbedingungen, die geklärt werden müssen. Häufig sind die konkreten Vorschriften und Verfahren, die mit einer Arbeitsmigration in Verbindung stehen, gar nicht bzw. nicht ausreichend bekannt. Die Sachlage wird dabei häufig als unübersichtlich, bürokratisch und kompliziert vermutet bzw. erfahren. Je nach Herkunftsland des Bewerbers wird zum Teil von unterschiedlichen Erfahrungen berichtet – sowohl mit den involvierten deutschen Behörden als auch mit den ausländischen Institutionen.

*„Die rechtlichen Rahmenbedingungen sind natürlich dadurch, dass viele Regelungen in den europäischen Ländern, was Sozialversicherung anbelangt, unterschiedlich sind, etwas komplex. Aber das wird man wahrscheinlich kurzfristig nicht ändern können.“*

Vor der Kontaktaufnahme steht für viele Unternehmen die pragmatische Frage, wo und wie man an die gesuchten Fachkräfte herankommen kann. Bestehen solche Kontaktmöglichkeiten nicht über Niederlassungen, Konzernstrukturen oder internationale Beziehungen in den Ländern, in denen akquiriert werden soll, gestaltet es sich aus Unternehmenssicht schwierig bzw. aufwändig.

*„Bei der Rekrutierung ist natürlich die Frage, wie kommt man überhaupt an mögliche Kandidaten heran, wenn uns als Unternehmen die Zugänge in die ausländischen Arbeitsmärkte nicht zur Verfügung stehen – abgesehen von den Märkten, in denen wir auch selber mit Tochterunternehmen unterwegs sind.“*

*„Schwierig, wenn man im Ausland rekrutiert, ist immer, auf welche Art und Weise rekrutiert man dort. Macht man eine Stellenanzeige, welche Unterlagen kann man anfordern, in welcher Sprache bekommt man die Bewerbungsunterlagen, wie führt man das Vorstellungsgespräch. (...) Dazu kommen kulturelle Unterschiede.“*

*„In der Rekrutierungsphase ist ein erhöhter Aufwand von Seiten des Arbeitgebers erforderlich. Wenn er nicht – wie wir – eine persönliche Konstellation in der Personalwerbung findet, ist es ausgesprochen mühselig, Kandidaten zu identifizieren und zu gewinnen.“*

Unsicherheiten bestehen im Rekrutierungsprozess bei den Unternehmen auch bezüglich der Unterschiede in der Qualifikation und bei der Anerkennung von ausländischen Abschlüssen. Dies macht es für die Unternehmen beim Screening in der Bewerbungsphase schwieriger, ausländische Abschlüsse und damit die Qualifikationen der Bewerber zu beurteilen und zu vergleichen. In den geführten Interviews lässt sich an einigen Stellen erkennen, dass von den deutschen Unternehmen die deutschen Qualifikationen und die Qualität der deutschen Ausbildung und Abschlüsse – mehr oder weniger direkt ausgesprochen – als das „Maß aller Dinge“ betrachtet werden.

*„Wenn jemand aus einem anderen Land kommt und hat dort eine Ausbildung genossen, die hier anerkannt sein mag, aber die inhaltlich anders gestaltet ist als hier, dann kann ich es schlechter greifen und einschätzen, was der wirklich kann.“*

*„Die Erleichterung der Anerkennung von Bildungsabschlüssen ist in der Praxis manchmal noch mit Hürden versehen.“*

*„Wenn man in ganz Europa ein Ausbildungssystem auf die Beine stellen könnte, das dem deutschen entspricht, also die duale Ausbildung. (...) Dann hätte man die Sicherheit, dass die Qualität der Ausbildung relativ gleich ist. Wenn ich z. B. sehe, dass wir in ganz Europa den Bachelor und den Master eingeführt haben, da haben wir ja alle geschimpft, dass wir unseren Diplomingenieure verloren haben. Aber das war im Nachhinein ein Schritt, den ich nachvollziehen kann, damit wir europaweit gleich sind. Das ist dann auch der Preis, den ich für Europa gerne bezahle, weil ich meine, der Diplomingenieur nach deutscher Ausbildung ist der Bessere.“*

Bei den mittelständischen Unternehmen aus der Befragungsstichprobe schwingt in den Antworten an verschiedenen Stellen mit, dass die Rekrutierung und Beschäftigung ausländischer Fachkräfte nur dann in Erwägung gezogen wird, wenn der Bedarf durch deutsche Fachkräfte definitiv nicht gedeckt werden kann. Dass es sich bei den gesuchten ausländischen Fachkräften nicht um eine

Substitution für verfügbare deutsche Mitarbeiter handelt, spielt dabei eine wichtige Rolle, damit keine Konkurrenzgedanken auftreten, die zu Schwierigkeiten bei der deutschen Mitarbeiterchaft führen könnten.

*„In einem Landkreis mit quasi Vollbeschäftigung hat sich keiner dazu versteigert, zu sagen, ‚Die haben jetzt jemandem die Arbeit weggenommen.‘ Zumal es sich wirklich um Facharbeiter handelt, die auch objektiv sichtbar in den Stellenanzeigen und in den Statistiken der Agentur für Arbeit hier überhaupt nicht verfügbar sind.“*

Schreitet man in dem Prozess weiter, so kommt nach der erfolgreichen Rekrutierung die Einarbeitung der neuen ausländischen Arbeitskräfte. Ebenso offensichtlich wie bedeutend ist hierbei die Sprache als Thema Nr. 1 unter den genannten Hemmnissen und Hürden. Abgewandelt auf den Kontext lassen sich die Aussagen der Gesprächspartner aus den Interviews in dem Satz zusammenfassen: „Sprachkompetenz ist nicht alles, aber ohne sie ist alles nichts.“ Ob auf die englische Sprache als gemeinsame Sprache in den Unternehmen – zumindest für eine Übergangszeit – ausgewichen werden kann, hängt häufig von der Größe, Struktur und der internationalen Ausrichtung und Verflechtung des Unternehmens ab. Ebenso spielt es eine bedeutende Rolle, aus welchem Herkunftsland die ausländischen Mitarbeiter kommen und welche Qualifikation sie haben bzw. in welchem Bereich sie tätig sind. Was bei der akademischen Fachkraft selbstverständlich ist, kann bei einem Facharbeiter längst nicht vorausgesetzt werden.

*„Bei uns im gewerblichen Bereich gibt es diesen Übergang durch Englisch eigentlich gar nicht, weil eben beide Seiten nicht Englisch sprechen.“*

*„Wenn die Mitarbeiter ohne Deutschkenntnisse kommen, ist das schon fast unmöglich. (...) In Englisch können sich unsere Ingenieure und die leitenden Mitarbeiter unterhalten, aber das ist natürlich nicht die Kultur, die wir hier pflegen. Wir sind eine deutsche Firma, da erwartet man doch, dass jemand irgendwann Deutsch gelernt hat.“*

Die Gesprächspartner aus den Interviews thematisieren, dass für die Verständigung in der Praxis am Arbeitsplatz Fachvokabular und entsprechende Schriftkenntnisse, z. B. für die Dokumentation und Qualitätssicherung, erforderlich sind sowie das

Erlernen und Verstehen der Feinheiten und Zwischenfälle. Insgesamt wird deutlich, dass die Anforderungen an die Deutschkenntnisse der ausländischen Mitarbeiter zumindest mittelfristig nach der Aufnahme der Arbeit hoch sind. Erkannt ist, dass die sprachliche Verständigung für alle Beteiligten eine Hürde darstellt, die nur mit gegenseitigen Anstrengungen und Mehraufwand überwunden werden kann.

*„Wenn Sie heute gezielt Leute reinholen, die auf einem A1-Niveau kommen und Begrüßungsformeln und Restaurantverständigung hinkriegen – so wie wir das als Touristen haben – dann ist das eine ganz andere Dimension als wenn jemand einen Arbeitsinhalt aufnehmen und richtig abarbeiten muss und sich dazu auch noch verstündigen soll.“*

*„Was wir auch festgestellt haben, die Leute haben teilweise Probleme Serviceberichte, Montageberichte, Stundennachweise auszufüllen, weil sie Angst haben, einen Fehler zu machen und sich zu blamieren. Also füllen sie leider lieber keinen aus, was uns letzten Endes in der Projektabwicklung schadet. (...) Das kostet das Unternehmen unterm Strich viel Geld, wenn das nicht gemacht wird.“*

*„Das fängt mit Sprachproblemen an, was für eine Integration wichtig ist. Nicht unüberwindbar, aber es ist erst mal eine Hürde. Zumal in einem Wirtschaftsleben, das sehr stark von Effizienzdenken geprägt ist. Also diese Zeit, die man aufwenden muss, um Verständigung zu erreichen, ist dann eben eine gewisse Hürde.“*

*„Man kann nicht voraussetzen, dass ein Ausländer, der sich ganz gut in Deutsch verständigen kann, auch Unterschiede und Feinheiten erkennt, dadurch kann es zu Missverständnissen kommen.“*

Zu den weiteren Hemmnissen, die von den Interviewpartnern genannt wurden, gehören kulturelle Unterschiede. Es besteht weitestgehend Konsens unter den Befragten, dass die Höhe der Hürde, die derartige kulturelle Unterschiede darstellen, sehr von der Nationalität bzw. dem Kulturreis abhängig ist, aus dem die ausländischen Mitarbeiter kommen. Die Hürde wird bei Fachkräften aus Europa eher als geringer bewertet, als bei Fachkräften aus Drittstaaten, aber auch innerhalb von Europa wird differenziert. Bei den meisten Gesprächspartnern besteht das Bewusstsein, dass dort, wo weitreichende Unterschiede zwischen



den Kulturkreisen und Mentalitäten bestehen, diese häufig schwieriger und langwieriger zu überwinden sind, als eine sprachliche Annäherung.

*„Es gibt da Menschen, gerade, wenn es um Europa geht, wo das Verständnis grundsätzlich schon mal ein anderes ist, im Vergleich zu Menschen, die von weiter herkommen, mit einer völlig anderen Kultur, religiösen Unterschieden etc. Das ist schon zum Teil schwierig, das sehen wir, wenn Kollegen unserer Tochtergesellschaften eine Weile hier bei uns eingesetzt sind. Je weiter weg, wenn man pauschal formuliert, umso schwieriger ist es grundsätzlich.“*

Die Interviewpartner aus den Unternehmen sehen auch außerhalb des Arbeitsplatzterrains mögliche Hürden für eine erfolgreiche Integration ausländischer Fachkräfte, da auch das soziale Umfeld einzbezogen werden muss. Den betrieblichen Gesprächspartnern ist bewusst, dass sie hier einerseits ihren Einflussbereich verlassen, aber andererseits die ausländischen Fachkräfte nur erfolg-

reich halten können, wenn eine soziale Integration für die Mitarbeiter – und ggf. auch ihre Familien – erfolgt. Die Unterstützung, die hierbei flankierend zu leisten ist, wird als ressourcenintensiv eingeschätzt und es besteht Konsens, dass hier weitere externe Akteure gefragt sind, mit denen idealerweise vernetzt zusammengearbeitet wird.

*„Bei der Integration im sozialen Umfeld kann natürlich das Unternehmen eine Starthilfe geben, aber dann muss die Kommune so aufgestellt sein, die neuen Einwohner entsprechend aufzunehmen und zu begleiten.“*

#### 4. Interkulturelle Kompetenz

##### Interkulturelle Schlüsselkompetenzen

Im Rahmen einer gesellschaftlichen wie auch einer betrieblichen Willkommenskultur spielt die so genannte Interkulturelle Kompetenz eine wichtige Rolle. In der Literatur wird der Begriff Interkulturelle Kompetenz definiert als „die Fähigkeit mit Mitgliedern anderer Kulturen effektiv, angemessen und erfolgsorientiert zu interagieren.“ Interkulturelle Kompetenz setzt sich aus verschiedenen Fähigkeiten zusammen. Je nach Forschungsansatz wird ein unterschiedliches Repertoire an Schlüs-

selkompetenzen aufgeführt. Zu den Schlüsselfähigkeiten, die in der Literatur als grundlegend gelten, gehören Offenheit und Empathie. Anpassungsfähigkeit und Flexibilität zählen ebenso zu den genannten Schlüsselfähigkeiten wie Kommunikationsfähigkeit, Selbstbewusstsein und Sprachkenntnisse. Darüber hinaus werden in Teilen der Literatur kulturelles Bewusstsein und Teamfähigkeit aufgeführt.

In den Interviews wurden die Unternehmensvertreter gefragt, welche interkulturellen Schlüsselkompetenzen sie in ihrem Unternehmen für besonders wichtig halten. Bei den Schlüsselkompetenzen handelt es sich um überfachliche Qualifikationen, die zum Handeln – in diesem Fall zum interkulturellen Handeln – befähigen. Von den Gesprächspartnern wurden Schlüsselfähigkeiten, die nach ihrer Ansicht für die Interkulturelle Kompetenz von Bedeutung sind, aus unterschiedlichen Kompetenzbereichen genannt: u. a. aus den Bereichen Fachkompetenz, Sozialkompetenz, Methodenkompetenz und Individualkompetenz.

Am häufigsten wurde auch hier das Thema Sprachkompetenz – insbesondere die fremdsprachliche Kompetenz – thematisiert, welche bereits bei den Hürden und Hemmnissen eine zentrale Rolle unter den Aussagen der Interviewpartner einnahm. Themenbedingt wurde in direktem Zusammenhang zu der Sprachkompetenz die Kommunikationsfähigkeit gesehen, obwohl den Gesprächspartnern bewusst war, dass dieser Bestandteil der Sozialkompetenzen deutlich mehr umfasst, als die (fremd-)sprachlichen Voraussetzungen.

*„Das eine ist schlicht das Thema Sprache, wobei man dazu sagen muss, dass wir Englisch als Konzernsprache haben, was dazu geführt hat, dass wir in Frankreich und in Deutschland deutlich nachschulen mussten, um die entsprechende Sprachkompetenz aufzubauen. Und das ist ja sozusagen die Eingangsvoraussetzung für jede Form der Verständigung und dann anschließend die Kommunikationskompetenz.“*

*„Die Mehrsprachigkeit ist wichtig, aber auch die Beherrschung von mehreren Kulturen, sowohl die deutsche bzw. europäische als auch die ausländische Kultur. Es nützt uns nichts, wenn wir hier einen Deutschen haben, der vielleicht perfekt Arabisch oder auch Spanisch spricht, aber nicht mit der Mentalität umgehen kann.“*

Als weitere soziale Schlüsselfähigkeiten, die bei der Interkulturellen Kompetenz für die Interview-

partner von besonderer Bedeutung sind, wurden Empathievermögen, Offenheit, Ambiguitätstoleranz für den Umgang mit zwiespältigen Situationen und Flexibilität genannt. Mit Blick auf die Zusammenarbeit spielt auch Kooperations- und Teamfähigkeit eine zentrale Rolle. Kulturelles Bewusstsein – sowohl für die eigene Kultur als auch für die der anderen – gehört themenbedingt erwartungsgemäß zu den meistgenannten Aspekten. In diesem Kontext ist für die Gesprächspartner auch die kritische Reflexion von Vorurteilen gegenüber anderen Nationalitäten und Kulturen angesiedelt.

*„Eine gewisse Neugierde und Offenheit, dass ich auch etwas anderes ausprobieren möchte. Eine gewisse Kommunikationsbereitschaft, eine Fähigkeit auf andere zuzugehen, die Bereitschaft, interkulturelle Kompetenzen neu zu erwerben.“*

*„Respekt, dazu gehört auch Toleranz und Offenheit. Wenn das nicht gegeben ist, gäbe es ein großes Problem. Ich würde schon sagen, dass wir unsere Mitarbeiter auch nach diesen Kriterien und Werten aussuchen.“*

*„Das Verständnis für die Kultur des anderen Landes gehört dazu und das Wissen um diese andere Kultur.“*

##### Förderung der Interkulturellen Kompetenz

Um den steigenden Herausforderungen an die Interkulturelle Kompetenz zu begegnen und damit interkulturelle Differenzen nicht zu Problemen bei der Arbeit führen, engagieren sich die Unternehmen dabei, die Interkulturelle Kompetenz ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte zu steigern. Für die meisten der befragten Unternehmensvertreter findet das noch eher situativ – also bei konkretem, manchmal auch individuellem Bedarf – statt; dies ist insbesondere bei KMU der Fall. Letztere agieren hier auch eher über informelles Lernen durch „learning by doing“, als durch institutionalisierte, formale Weiterbildung. Bei formalen Weiterbildungsmaßnahmen zur Verbesserung der Interkulturellen Kompetenzen wurden am häufigsten Interkulturelle Trainings von den Gesprächspartnern benannt.

*„Wir bieten Interkulturelle Trainings an und zwar sehr individuelle und zugeschnitten auf unsere Bedürfnisse, d.h. auf das jeweilige Thema und die jeweilige Zielgruppe, mit der dann zusammengearbeitet wird. Wir schicken nicht auf allgemeine Trainingsveranstaltungen, sondern wir bieten das im Haus an.“*

*„Es ist ein Pflichtprogramm, dass wenn jemand für längere Zeit in ein anderes Land geht, er sich mit der Kultur auseinandersetzt. (...) Wenn z. B. ein Mitarbeiter nach China entsendet wird, durchläuft er in der Vorbereitungszeit ein Seminar, wie die Kultur in China ist: Worauf muss ich mich einstellen, wenn ich als Ausländer dort hinkomme. Solche Dinge machen wir und würden wir umgekehrt dann eben auch machen, wenn die Leute hierherkommen.“*

*„Das ist genau dieses interkulturelle Training, das wir mit externer Unterstützung durchführen. Das ist nach einer Methode von Hofstede, da gibt es ja solche interkulturellen Verhaltensindizes, die wir gezielt schulen und dann eben praktische Übungen veranstalten.“*

##### 5. Maßnahmen im Kontext einer betrieblichen Willkommenskultur

So wie eine betriebliche Willkommenskultur eine entsprechende Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur als Überbau voraussetzt, so wichtig sind Maßnahmen, um diese Strategie und Kultur in der betrieblichen Praxis zu operationalisieren. Die zwölf Interviewpartner wurden daher befragt, welche Maßnahmen im Kontext einer betrieblichen Willkommenskultur es in den von ihnen vertretenen Unternehmen bereits gibt und welche Maßnahmen ggf. kurz- bis mittelfristig geplant sind oder ihrer Einschätzung nach denkbar wären, wenn sich das Unternehmen zukünftig aktiv(-er) mit dem Thema Willkommenskultur für ausländische Fachkräfte befassen würde. Die Fragestellung wurde in den Interviews über die existierenden Maßnahmen hinaus in die Zukunft geöffnet, da aus den Vorabfragebögen erkennbar zu sein schien, dass ein Teil der befragten Unternehmen mit der Thematik beim Status quo noch am Anfang stehen würde, so dass die existierenden Maßnahmen bei der Stichprobe eher überschaubar sein würden. De facto war es dann aber doch so, dass sich eine erstaunliche Bandbreite an Maßnahmen zeigte, die, wenn auch ursprünglich nicht unbedingt spezifisch auf ausländische Mitarbeiter ausgerichtet, sich doch in der Praxis gut für diese adaptieren ließen.

Die Erhebung zu den Maßnahmen wurde nach vier wichtigen Bereichen aus dem Prozess der Gewinnung, Einstellung und Bindung von ausländischen Mitarbeitern strukturiert: Rekrutierung, Einarbeitung am Arbeitsplatz, persönliche Integration in die Belegschaft und Unterstützung für die

Ankunft und das soziale Einleben (mit Familien) in Deutschland.

##### Maßnahmen zur Rekrutierung

Bereits im Vorabfragebogen wurden die Unternehmensvertreter gefragt, ob es schon konkrete Aktivitäten zur Gewinnung von ausländischen Fachkräften für die deutschen Standorte gegeben habe und, falls ja, welche Aktivitäten das gewesen seien. Von den elf Unternehmen, die die Frage beantwortet haben, bejahten fünf Unternehmen die Rekrutierungsfrage. Von den elf standardisierten Antwortmöglichkeiten für Rekrutierungsmaßnahmen, die im Vorabfragebogen zur Auswahl standen, gab es zwei Nennungen für private Personaldienstleister sowie jeweils eine Nennung für Veröffentlichung von Stellenanzeigen in Englisch und/ oder der Sprache des Ziellandes auf der Unternehmenswebsite, Inserate in ausländischen Online-Job-Portalen und internationale berufliche Soziale Netzwerke. Unter Sonstiges wurden persönliches Kennenlernen sowie Kontakte über Hochschulen und ausländische Partnerfirmen ergänzt.

Nicht im Vorabfragebogen, aber in den Interviews, wurden ergänzend als weitere bereits genutzte Rekrutierungskanäle genannt: Besuch von Fachmessen im Ausland, Kooperationen mit ausländischen Hochschulen, Auslandshandelskammer, die Arbeitsagenturen und die Zentrale Auslands- und Fachvermittlung der Bundesagentur für Arbeit (ZAV) sowie Kontakt zu Goetheinstituten.

*„Da haben wir eigentlich mal eine ganz gute Erfahrung gemacht und zwar war das das Goetheinstitut. Da haben wir einen unkonventionellen Weg gewählt, weil wir gesagt haben, die Lehrer in den Goetheinstituten (...) haben ja doch sehr guten Kontakt zu den Schülern dort. Die wissen, was die für einen Beruf haben, kennen die über längere Zeit und wissen auch, das, was für uns wichtig ist, sind eben entsprechende Deutschkenntnisse.“*

*„Wo wir indirekt tätig sind, das sind Fachmessen. (...) Diese internationalen Fachmessen dienen im indirekten Schritt auch immer dazu, potenzielle interessierte Arbeitnehmer auf uns als Arbeitgeber aufmerksam zu machen.“*

*„Das war teilweise durch Direktansprache und dass man sich auf Messen kennengelernt hat.“*

Die Frage, ob ihr Unternehmen zukünftig Aktivitäten zur Gewinnung von ausländischen Fachkräften

für die deutschen Standorte plant, haben sieben der elf Antwortenden bejaht. Als Aktivitäten, die zukünftig zur Rekrutierung eingesetzt werden sollen, werden mit jeweils drei Nennungen aufgeführt: Inserate in ausländischen Online-Job-Portalen, internationale berufliche Soziale Netzwerke und private Personaldienstleister. Mit je einer Nennung sind unter den zukünftig geplanten Rekrutierungsmaßnahmen vertreten: Veröffentlichung von Stellenanzeigen in Englisch und/ oder der Sprache des Ziellandes auf der Unternehmenswebsite, Inserate in ausländischen Printmedien und Kooperationen mit ausländischen Hochschulen. Unter Sonstiges wurden die standardisierten Antwortmöglichkeiten für zukünftige Aktivitäten ergänzt durch: Zusammenarbeit mit Schulen in Frankreich, Kontakte über Hochschulen, Kooperation mit ausländischer Tochtergesellschaft, Verstärkung der Zusammenarbeit bei der Rekrutierung mit internationalen Tochterfirmen, Austausch von qualifiziertem Personal und Kontakte über ausländische Partnerfirmen.

##### Maßnahmen zur Einarbeitung am Arbeitsplatz

Bei der Einarbeitung am Arbeitsplatz geht es im Wesentlichen darum, den neuen ausländischen Mitarbeiter möglichst schnell zu einem optimal leistungsfähigen Beschäftigten des Unternehmens zu machen. Die Einstellung der Fachkraft ist für ein bestimmtes Stellenprofil des zu besetzenden Arbeitsplatzes erfolgt und hier gilt es, die Potenziale des neuen Mitarbeiters möglichst effizient zu realisieren, ebenso wie noch bestehende Defizite oder Mismatches zu kompensieren.

In den Gesprächen mit den zwölf Interviewpartnern wurde deutlich, dass es in allen Unternehmen aus der Stichprobe strukturierte Einarbeitungsprozesse und Einarbeitungspläne für neue Mitarbeiter gibt. Die fachliche Einarbeitung folgt dabei je nach Unternehmen, Arbeitsplatz und den Voraussetzungen des neuen Mitarbeiters unterschiedlichen Vorgehensweisen. Nach den Aussagen einiger Gesprächspartner wird vom System her in vielen Fällen zunächst nicht grundsätzlich unterschieden, ob es sich um neue inländische oder ausländische Beschäftigte handelt. Dennoch ist es natürlich erforderlich, dass ausländische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schon allein aufgrund der Sprachbarriere, eventueller kultureller Unterschiede und weiterer höherer Anforderungen an die Integration mehr Unterstützung bei der Einarbeitung benötigen. Zu dieser Unterstützung am Arbeitsplatz gehören vor allem Deutschkurse, die je nach Unternehmen und Anzahl der ausländischen Beschäftigten vor Ort im Betrieb

über zugekaufte Sprachdienstleister angeboten und von den Unternehmen selbst finanziert werden oder durch die Vermittlung von Deutschkursen über die Volkshochschulen, Agenturen für Arbeit o.ä. Um die Einarbeitung persönlich zu begleiten, wählen manche Unternehmen feste Ansprechpartner, die ggf. auch Landsleute und Muttersprachler der ausländischen Kräfte sein können.

*„Einen Einarbeitungsplan gibt es selbstverständlich für jeden Mitarbeiter – auch für ausländische. Für ausländische Mitarbeiter gibt es dann noch eine besondere Betreuung durch den Personalbereich, das Angebot von Sprachkursen oder einem gewissen Coaching. Für alle Mitarbeiter wird bei der Einarbeitung über ein halbes Jahr hinweg dafür gesorgt, dass sie ihr Umfeld im Unternehmen kennenlernen.“*

*„Wir haben einen sehr geregelten Onboarding-Prozess – auch für deutsche Mitarbeiter. Da unterscheiden wir zunächst einmal nicht zwischen ausländischen und deutschen Mitarbeitern. (...) Bei uns gibt es für sechs Monate einen vorgeplanten Einarbeitungsplan mit 23 Einarbeitungsmodulen, die abgearbeitet werden müssen. (...) Darüber hinaus gibt es noch den ganz persönlichen Einarbeitungsplan. Da versuchen wir sehr individuell die neuen Mitarbeiter abzuholen, wo sie stehen. Das würde bei einem ausländischen Mitarbeiter auch bedeuten, zu gucken, ist seine Sprachkompetenz hoch genug, um hier im Unternehmen zu kommunizieren und für den Job, den er machen muss.“*

*„Wir arbeiten mit Einarbeitungsplänen, die gelten unabhängig davon, ob jemand Inländer ist oder Ausländer, ob er hier rekrutiert worden ist oder vom Ausland zu uns kommt.“*

*„Das, was für neue Mitarbeiter grundsätzlich gilt – sprich ich bekomme eine vernünftige Einarbeitung und ein kleines Willkommenspaket (...) Das sind alles Punkte, die würde ich vollkommen losgelöst von ausländischen Mitarbeitern oder nicht sehen. Das sind Prozesse, die können wir 1:1 übertragen, auch wenn die Anforderungen etwas andere sein können, auch vielleicht etwas mehr Erklärungsbedarf besteht.“*

*„Wir geben ihnen auf jeden Fall die Möglichkeit der Einarbeitung, Probeeinarbeitungszeit, wie auch immer. (...) Da haben wir schon mal Leute direkt aus dem Praktikum übernommen. (...) Da geben wir den Leuten auch entsprechend Zeit,*

*um unsere Produkte und unsere Arbeitsweise kennenzulernen. Das funktioniert auch eigentlich ganz gut, weil wir in der Regel immer einen Muttersprachler im Haus haben.“*

*„Für wichtige Arbeitsanweisungen, Regelungen und Bestimmungen habe ich veranlasst, dass diese Dinge übersetzt werden. Das lasse ich den Mitarbeiter dann lesen und mir auch abzeichnen.“*

*„Da wir ein zertifiziertes Unternehmen sind, haben wir sehr viele Bilder von unseren eigentlichen Arbeiten an den Wänden, so dass jeder erkennen kann, wie gearbeitet werden muss. Jeder Neuzugang kann sich alleine schon durch die Bebildung weiterhelfen.“*

*„Es gibt Einarbeitungspläne und es gibt in der Regel auch einen festen Ansprechpartner für bestimmte Dinge. Wir sind noch nicht soweit, dass wir so viele ausländische Mitarbeiter haben, dass wir im Unternehmen Deutschkurse anbieten.“*

*„Wenn jemand sehr unsicher ist, dann sagen wir der Gruppenleiterin, dass sie dem Mitarbeiter einen erfahrenen Landsmann an die Seite stellt, der ihm ein paar Kniffe beibringt.“*

#### **Maßnahmen zur persönlichen Integration in die Belegschaft**

In einigen Unternehmen aus der Stichprobe ist die Funktion eines festen Ansprechpartners nicht nur dazu da, um die fachliche Einarbeitung am Arbeitsplatz zu erleichtern. So genannte Paten oder Mentoren unterstützen die neuen ausländischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch dabei, sich sozial in die Belegschaft bei ihrem neuen Arbeitgeber zu integrieren.

*„Wir haben ein Patenmodell im Unternehmen. Jeder neue Mitarbeiter im Angestelltenbereich bekommt einen Paten zur Seite gestellt.“*

*„Der Alltag wird begleitet durch einen Mentor. Das kann der Vorgesetzte oder ein senioriger Kollege sein, der auch der direkte Ansprechpartner für alles ist.“*

Für ausländische Mitarbeiter ist es nicht nur wichtig, dass sie die Kultur ihrer deutschen Kollegen kennenlernen, sondern dass die deutschen Mitarbeiter auch Interesse und Achtung für die Kultur der internationalen Kollegen zeigen. Die Berücksichtigung von wichtigen Festen, Feiertagen und anderen Ritualen oder Regeln der ausländischen

Mitarbeiter, die auch einen religiösen Hintergrund haben können, sind hier aus Sicht der Gesprächspartner Möglichkeiten.

*„Man muss auch Verständnis zeigen, wenn beispielsweise Ramadan ist und die Mitarbeiterin ist etwas geschwächt (...) Es gibt ein Abschlussfest bei uns, wenn das Ganze rum ist und dazu werden wir dann auch eingeladen.“*

*„Für türkische Mitbürger ist auch vermehrt das Thema Kultur / Glaube / Essenskultur ein Thema. Wir haben hier bei uns ein Bistro mit einem eigenen Koch, da nehmen wir Rücksicht auf die Essenskultur.“*

Formelle Angebote mit Seminar- oder Trainingscharakter zur Stärkung der gegenseitigen Interkulturellen Kompetenz existieren ebenfalls im Maßnahmenrepertoire der befragten Unternehmen (vgl. die dargestellten Ergebnisse unter Punkt 4.2 Förderung der Interkulturellen Kompetenz).

Existierende betriebliche Freizeit- und Fitness-Angebote sind nicht speziell auf in- oder ausländische Mitarbeiter ausgelegt, bieten aber eine ergänzende Möglichkeit, auch ausländische Kollegen in einem halbprivaten Umfeld besser kennenzulernen und Willkommen zu heißen.

*„Wir haben hier eine Fahrrad AG, das ist ein Team, das sich regelmäßig zum Offroad-Fahren trifft. Außerdem haben wir eine Fußballmannschaft.“*

*„Es gibt eine Sportgruppe. Ansonsten gibt es keine speziellen Angebote. Die Aktivitäten, die es gibt, stehen allen zur Verfügung.“*

#### **Maßnahmen zur Unterstützung für die Ankunft und das soziale Einleben (mit Familien)**

Neben der Integration am Arbeitsplatz wird von den Interviewpartnern aus den Unternehmen die soziale Integration der ausländischen Fachkräfte und ihrer Familien in die Gesellschaft ihres Einwanderungslandes als zentraler Erfolgsfaktor für eine gelungene Willkommenskultur gesehen. Da es nur mit einem intakten, möglichst störungsfreien sozialen Umfeld gelingen kann, dass die ausländischen Neuzugänge schnell arbeitsfähig sind, sich wohl fühlen, sich schnell und gut einleben und längerfristig in Deutschland bei ihrem Arbeitgeber bleiben, bieten die befragten Unternehmen hierzu flankierende Maßnahmen an. Diese Maßnahmen sind insbesondere auf ein gutes Ankommen und auf einen guten Start ausgelegt. Dazu werden von



den Unternehmen Willkommens- und Kennenlernpakete für die Region sowie persönliche Unterstützung bei Behördengängen, der Wohnungssuche, der Suche von Betreuungsmöglichkeiten oder auch bei der Suche des neuen Arbeitsplatzes für die Partner angeboten. Der Umfang und die Systematik dieser Unterstützungsangebote ist von Unternehmen zu Unternehmen, je nach Bedarfslage und nach Ressourcen sehr unterschiedlich – es reicht vom Komplettprogramm, das auch externe Dienstleister, wie z. B. Relocationagenturen, einbindet, bis hin zur Individuallösung, bei der die Unternehmenschefin sich persönlich mit auf den Weg zum Amt macht.

*„Für neue Mitarbeiter im Angestelltenbereich haben wir Kennenlernwochenenden. Im zweiten Vorstellungsgespräch, wenn es auf ein positiv finales Ergebnis zugeht und die Mitarbeiter nicht aus der Region kommen, bieten wir das an. Sie bekommen von uns eine Übernachtung in einem Hotel finanziert (...) und sie bekommen ein Programm in einem gewissen Rahmen finanziert. Das ist ganz individuell zugeschnitten auf die Bedürfnisse des neuen Mitarbeiters und seiner Familie.“*

*„Den neuen Mitarbeitern wird auch in der ersten Zeit die entsprechende Aufmerksamkeit gegeben. Speziell, wenn eine Wohnung gesucht wird, kann man ggf. eine Anzeige schalten.“*

*„So etwas haben wir sehr oft, dass Mitarbeiter mit Formularen zu uns kommen, die ausgefüllt werden müssen und sie nicht wissen wie und wohin. Das ist dann für uns selbstverständlich, dass wir das mit den Mitarbeitern durchsprechen und das sehe ich auch als meine Pflicht.“*

*„Wir haben für die Mitarbeiter einen Coach zur Verfügung gestellt, z. B. bei der Anmeldung in der Verbandsgemeinde, Kontoeinrichtung, Anmeldung beim Finanzamt, Begleitung bei Gängen zur Agentur für Arbeit, Kindergeldstelle etc.“*

*„Wenn wir hier Kollegen aus dem Ausland haben, dann betreuen wir die nochmals besonders. Das heißt, dass jemand zur Verfügung steht, bei Behördengängen hilft, bei der Wohnungssuche etc. In all den Dingen, die im täglichen Leben am Anfang eben besonders wichtig sind.“*

„Wir haben die Erstwohnungen für die Männer beschafft und bei der Wohnungssuche für die Familien unterstützt. Da musste man u. a. zu Vermieter mitgehen und bei der Regelung von Kautionsangelegenheiten unterstützen.“

„Wir unterstützen bei Behördengängen, dann die Wohnungssuche, unter Umständen auch Hilfe bei der Arbeitsplatzsuche für den Partner, wir finanzieren den Umzug für die Familien.“

„Wir haben auch einen Sprachkurs für die Frauen eingerichtet, die sprachlich größtenteils bei Null stehen. Die bekämen zwar vielleicht auch irgendein Angebot bei der VHS, aber das geht natürlich langsam voran. (...) Wir haben dann einen Kurs aufgelegt, in dem zehn Frauen freitagabends zusammenkommen, um hier Deutsch zu lernen.“

„Die Arbeitsplatzsuche des Partners unterstützen wir, soweit wir können. Da haben wir kein eigenes Portal, aber wir haben Kontakte. Wir vermitteln gern, schauen uns auch die Lebensläufe an, geben Tipps und Unterstützung und zapfen unser Netzwerk diesbezüglich an.“

„Das ist das, wo wir gerade dran sind, dass wir eine solche Unterstützung aufbauen, um den Mitarbeitern Hilfe zu geben, z. B. bei der Wohnungssuche. Da sind wir am Anfang, das haben wir jetzt mal konzeptioniert und haben jetzt auch mal die ersten zwei Fälle, wo wir das auch anwenden.“

Wenn prospektive Maßnahmen im Kontext einer betrieblichen Willkommenskultur von den Interviewpartnern für ihre Unternehmen genannt werden, bewegen sie sich auf der Umsetzungsebene in dem zuvor genannten Repertoire. Was und wie viel in der Zukunft geplant ist, das hängt von dem qualitativen und quantitativen Bedarf an ausländischen Fachkräften ab, den das Unternehmen für sich mittel- bis längerfristig diagnostiziert. Mehrheitlich scheinen die Unternehmen der Gesprächspartner allerdings eher reaktiv beim Thema „Maßnahmen zur betrieblichen Willkommenskultur für ausländische Fachkräfte“ vorgehen zu wollen.

„Also im Moment ist noch nichts geplant. So dass ich hier nicht sagen kann: „Das ist unsere Strategie, das ist unser Konzept, so werden wir dann Schritt für Schritt vorgehen.“

„Wir wachsen mit dem, was an uns herangetragen wird.“

## 6. Informationsstand und Einschätzung zum gesetzlichen Rahmen

### Bewertung des eigenen Informationsstandes

Insbesondere in den beiden vergangenen Jahren hat es gesetzliche Änderungen gegeben, die die Gewinnung und Beschäftigung von ausländischen Fachkräften rechtlich und bürokratisch erleichtern sollen. Da dem gesetzlichen Rahmen für die Arbeitsmigration eine zentrale Bedeutung zukommt, wurde mit den Interviewpartnern erörtert, wie sie selbst ihren Informationsstand zu den geltenden gesetzlichen Vorgaben einschätzen. Als Beispiele für die Liberalisierungen wurden den Befragten das so genannte Anerkennungsgesetz zur vereinfachten Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse aus dem April 2012, die „Blaue Karte EU“ zur Erleichterung des Zuzugs von Fachkräften aus Drittstaaten mit akademischem Abschluss aus dem August des gleichen Jahres und die Verordnung über die Beschäftigung von ausländischen Arbeitnehmern mit abgeschlossener Berufsausbildung in bestimmten Mangelberufen aus dem Juni 2013 benannt.

Einen näheren Kenntnisstand zu den gesetzlichen Rahmenbedingungen hatten lediglich diejenigen Interviewpartner, die in der Praxis mit diesen Neuordnungen bereits konkret in Kontakt gekommen sind. Nachvollziehbarweise verweisen die befragten Führungskräfte für Detailkenntnisse auf ihre sachbearbeitenden Mitarbeiter, zumeist in der Personalabteilung. Das Gros der Befragten hat kaum Kenntnis zu der Thematik, allerdings ist dies in den meisten Fällen auch darin begründet, dass es noch zu keiner konkreten Anwendung kam bzw. die Thematik nicht als akut oder zeitnah relevant betrachtet wird. Sollte das Thema wegen einer konkreten Rekrutierung von ausländischen Fachkräften anstehen, wollen sich die Befragten schlau machen bzw. schlau machen lassen.

„Damit habe ich noch nicht genug zu tun gehabt. Bei den Gesetzen muss man sowieso immer schauen, wie ist gerade der aktuelle Stand.“

„Relativ gering, aber das hat weniger damit zu tun, dass nicht genügend Information dagewesen wäre, sondern dass die Relevanz einfach nicht da war.“

„Es ist definitiv nicht mein Fachgebiet. Ich würde dann im konkreten Fall, wenn Recruitings auf mich zukämen, mich einfach selber weiterbilden müssen. Die genannten Stichworte

sind mir natürlich ein Begriff, aber ich habe da keine detaillierte Kenntnis.“

„Kennen, im Sinne von „schon mal gehört“. Das eine oder andere auch schon intensiver, aber aufgrund dessen, dass wir auf dem Gebiet in den vergangenen Jahren nicht so sehr gefordert waren, ist das Fach-Know-how, das wir auf dem Gebiet vorhalten, begrenzt.“

„Bei mir persönlich nicht im Detail, aber in unserer Personalabteilung sind die Kenntnisse vorhanden.“

„Inzwischen habe ich einen mittlguten Informationsstand, weil wir uns mit dem Thema beschäftigt haben. Mittlgut heißt aber nicht, dass wir vor Fehlern gefeit wären.“

„Ich weiß ja nicht, was ich nicht weiß. Also das, was ich bisher weiß, hat ausgereicht. Es gibt aber sicherlich auch was, was wir nicht kennen.“

„Da ich mich mit dem Thema noch nicht beschäftigt habe, ist mein Kenntnisstand Null.“

### Einschätzung zum gesetzlichen Rahmen

Der geringe Informationsstand bei den Befragten und die fehlende Vergleichbarkeit mit anderen Ländern erschwert für fast alle Gesprächspartner die Antwort auf die Frage, wie sie aus Unternehmenssicht die geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen für die Beschäftigung von ausländischen Fachkräften einschätzen. Zu erkennen ist bei dem einen oder anderen Befragten die Neigung, die generelle Einschätzung von hohen bürokratischen Hürden für Unternehmen in Deutschland auch auf die Frage der rechtlichen Vorgaben für die Einstellung von ausländischen Beschäftigten zu übertragen. Dort, wo bereits eigene – positive – Erfahrungen gemacht wurden, ergibt sich ein differenzierteres Bild.

„Ich glaube, das lässt sich nicht unbedingt mit der Welt vergleichen, sondern auf der Welt geht es sehr unterschiedlich zu. Ich glaube, dass wir nicht besonders offen sind, ich glaube aber auch nicht, dass wir weit hinter den meisten herhinken. Also wir sind da irgendwo in einem breiten Mittelfeld von Offenheit und bürokratischen Hindernissen“

„Ich kann keinen Vergleich ziehen mit anderen Ländern, weil ich nicht in einem multinationalen Konzern beschäftigt bin. Ich glaube, dass die Personen, auf die ich bei den Institutionen und

Behörden getroffen bin, alle interessiert und hilfsbereit im Hinblick auf die Umsetzung praktikabler Vorschriften waren. Aber es ist generell in Deutschland die Tendenz da, die Dinge möglichst vollständig zu regeln und wenn man für etwas keine Regelung hat, im Zweifel erst mal zu warten, bis eine Regelung kommt. Deutschland ist nicht das Land der großen Privat- und Eigeninitiative – auch nicht auf Behördenseite. Das hängt damit zusammen, dass wir es korrekt machen wollen und das hat auch seine Vorzüge.“

„Aus dem Gefühl heraus sage ich, dass hier alles super kompliziert ist.“

„Das ist ganz reibungslos gegangen, das war halt ein bisschen ein Zeitfaktor, aber es ist ganz reibungslos gegangen, wunderbar.“

## 7. Interne und externe Anlaufstellen für Unternehmen

### Unternehmensintern zuständige Stellen

Bei den Interviews wurden die Unternehmen befragt, wo das Thema „Willkommenskultur für ausländische Arbeitskräfte“ als zuständige interne Stelle in ihrer Unternehmensorganisation angesiedelt ist bzw. wäre. Trotz der unterschiedlichen Größenordnungen und unterschiedlichen Organisationsstrukturen unter den Befragten vom Mittelständler mit weniger als 100 Beschäftigten bis hin zum internationalen Konzern, unterscheiden sich die Antworten der zwölf Interviewpartner, was die zuständigen Stellen in ihren Unternehmen betrifft, im Grundsatz nur geringfügig. Nahezu ausnahmslos wird gesagt, dass das Thema wegen seiner unternehmensstrategischen und unternehmenskulturellen Bedeutung auf der Unternehmens- bzw. Geschäftsleitungsebene angesiedelt wäre. Fachlich wird das Thema der Personalabteilung bzw. dem Human Resource Department zugeordnet. Die hochrangige Einordnung im Organigramm weist auf die Bedeutung hin, die dem Thema „Willkommenskultur“ zugeordnet wird bzw. im Fall der Beschäftigung damit zugeordnet werden würde.

„In der Geschäftsführung, der Personalbereich ist natürlich mit dabei. Aber das Thema Kultur und Werte ist etwas, das ganz oben gespielt wird und die Verankerung ganz oben ist elementar.“

„Ganz klar in der Geschäftsleitung und dann runtergebrochen in die strategischen Personal-

*ziele. Das muss von oben nach unten gewollt und auch gelebt sein.“*

*„Eine organisationelle Verankerung, die ich sehr hoch anhängen würde – entweder an die Personalleitung oder sogar an die Geschäftsführung.“*

*„Unternehmensführung, bei mir selbst oder auch bei unseren Prokuristen“*

*„Die Programme, die vorangetrieben werden, sind beim Bereich Personal und Organisation angesiedelt. Das Thema wurde durch die Unternehmensleitung initiiert und die Unternehmensleitung ist auch immer in diesen Prozess involviert.“*

#### Externe Anlaufstellen

Bei den Fragen an die Interviewpartner zum Thema Informationsstand und gesetzlicher Rahmen hat sich bereits gezeigt, dass die Sachlage von den meisten Gesprächspartnern als komplex bis kompliziert eingeschätzt wird. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, dass den Unternehmen, die sich mit der Rekrutierung, Einstellung und Integration von ausländischen Fachkräften beschäftigen bzw. beschäftigen wollen, externe Anlaufstellen zur Verfügung stehen. Die Gesprächspartner wurden daher befragt, welche Anlaufstellen sie bei Bedarf für ihre Beratung und Unterstützung in Erwägung ziehen würden bzw. welche Stellen sie bereits im konkreten Fall kontaktiert haben. Übergreifend lässt sich sagen, dass die Interviewpartner davon ausgehen, dass derzeit nicht die eine Anlaufstelle für alle Informationen zur Verfügung steht, sondern dass sie sich im Bedarfsfall verschiedene Informationen an verschiedenen Stellen einholen. Dabei wird die „Expertise“ für verschiedene Informations- und Unterstützungsbedarfe auch an verschiedenen Stellen gesehen.

Bei den Anlaufstellen am häufigsten genannt, wurden die regionalen Niederlassungen der Agentur für Arbeit. Insbesondere im Kontext der Rekrutierung von ausländischen Beschäftigten wurde auch die Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) der Bundesagentur für Arbeit aufgeführt. Ebenfalls häufig wurde von den Mitgliedsbetrieben auf die sie vertretenden regionalen Wirtschaftskammern (IHK, HWK) verwiesen, in einem Fall wurde auch über den Kontakt zur Auslandshandelskammer (AHK) berichtet. Mit Blick auf steuerliche Aspekte wurden die Finanzämter genannt. Ebenso fanden die Krankenkassen Erwähnung für versicherungsrelevante Fragestellungen. Für internationales akademisches Personal spielen die Kontak-

te zu den Hochschulen – sowohl regional als auch landes- und bundesweit bis hin zu international – eine wichtige Rolle. Von zwei Gesprächspartnern, die konkrete Erfahrung mit der Suche und Einstellung von mehreren ausländischen Arbeitskräften haben, wurden Personaldienstleister vor Ort in den Ländern als unverzichtbare kundige und kontakteiche Unterstützung beschrieben. Die kommunalen Wirtschaftsförderungen werden als mögliche Auskunftsstelle für Good Practice-Beispiele von anderen Unternehmen in der Region eingeordnet oder auch als Anlaufstellen für den regionalen Austausch von Unternehmen. Mit Blick auf die Ankunft und die soziale Integration von ausländischen Arbeitskräften und ihren Familien werden die Kommunen als wichtige Partner gesehen. Auf der Ebene der rheinland-pfälzischen Landesregierung werden die zuständigen Ministerien für Wirtschaft wie auch für Arbeit als mögliche Anlaufstellen aufgeführt.

*„Ich würde auf jeden Fall auf das Arbeitsamt gehen, weil ich weiß, dass die sehr viel in dieser Hinsicht tun und auch vermitteln. Das wäre eigentlich meine erste Anlaufstelle.“*

*„Regional gesehen die IHK, die Agentur für Arbeit und die ZAV in Bonn.“*

*„Die Kammern und die Agentur für Arbeit fallen einem direkt ein, wenn es um die Beschäftigung an sich geht. Die Stadtverwaltungen und die Verbandsgemeinden sind Behörden, wenn es um das Wohnen und das Integrieren am Ort geht.“*

*„Mit der IHK haben wir schon entsprechend gewisse Erfahrungen gesammelt. Natürlich würden mir spontan Behörden und Ministerien einfallen, die in dem Fall eine Rolle für mich spielen würden – insbesondere Ministerium für Wirtschaft oder aber Arbeit und Soziales für das Spektrum auf Landesebene.“*

*„Der Arbeitgeberverband ist da mal meine erste Ansprechstelle. Vielleicht die Agentur für Arbeit (...) oder in der Landesregierung Rheinland-Pfalz. Solche Stellen würde ich immer mal anfragen, ob es da Informationen gibt. Im Internet findet man ja viele Möglichkeiten.“*

*„Entweder bei einer Hochschule oder bei der Landesregierung, im Wirtschaftsministerium. Wobei ich mir vorstellen würde, dass es besser bei einer Hochschule angesiedelt ist, weil die sowohl Kontakte in der Hochschulebene, als auch bei der Wirtschaft haben.“*

*„Die Krankenkasse (TK) hat sehr gutes Informationsmaterial. Dann würde ich noch das Finanzamt ansprechen wegen Steuer & Co., z. B. Doppelbesteuerung, Zweitwohnsitz etc.“*

*„Wirtschaftsförderung ist sicherlich auch unterstützend eine Option, wenn es spezifisch darum geht, auch bestimmte Möglichkeiten innerhalb der Region zu finden. Um auch mal rechts und links zu schauen, was gibt es bei den anderen.“*

*„Ich glaube, dass wir es ohne diesen Personalberater nicht geschafft hätten. (...) Die Fachexpertise, die wir eingekauft haben, war ein nützliches und notwendiges Investment.“*

Interessanterweise finden Initiativen und Informationsmöglichkeiten der Bundesregierung bei den Interviews ungestützt keine Erwähnung, auch nicht bei denjenigen Unternehmen aus der Stichprobe, die bei der Rekrutierung ausländischer Fachkräfte bereits aktiv sind. Weder das von der Bundesregierung eingerichtete Kompetenzzentrum Fachkräfteförderung (KoFa), das sich insbesondere an KMU wendet, noch die Fachkräfte-Offensive der Bundesregierung mit der Initiative „Make it in Germany“ und das dazugehörige BMWi Internetportal www.make-it-in-germany.com, das als zentrale Informationsplattform für internationale Fachkräfte geschaffen wurde, fanden Erwähnung. Ebenfalls nicht genannt wurde bei den Befragten das europäische Portal zur beruflichen Mobilität (EURES).

#### 8. Wünsche der Unternehmen im Kontext einer Willkommenskultur

Im Rahmen der Interviews konnten die zwölf Befragten drei wichtige Wünsche äußern, was ihrer Ansicht nach auf den verschiedenen Ebenen und bei verschiedenen Akteuren verbessert werden könnte bzw. sollte, damit Unternehmen bei den Fachkräfteherausforderungen auch dabei unterstützt werden, notwendige Fachkräfte aus dem Ausland zu finden und zu binden.

Die Gesprächspartner artikulierten Wünsche dahingehend, dass eine betriebliche Willkommenskultur einen gesamtgesellschaftlichen Rahmen und eine übergeordnete Gesamtstrategie für eine gesellschaftliche und politische Willkommenskultur in Deutschland voraussetzt. Das Bekenntnis für Deutschland als ein Einwanderungsland und eine daraus resultierende Gesamtstrategie soll jenseits von Wahlperioden und politischem Tagesgeschäft nachhaltig ausgerichtet sein und ein ge-

meinsames, glaubwürdiges Commitment zu einer deutschen Willkommenskultur als Dach haben. Diese übergreifende gesellschaftliche Willkommenskultur muss – wie die Gesprächspartner bereits beim Themenfeld gesellschaftliche Willkommenskultur reflektiert haben – von einem Wertekonsens im offenen, toleranten und respektvollen Umgang der Gesellschaft mit Vielfalt geprägt sein. Die Glaubwürdigkeit einer Willkommenskultur wird im Umgang mit ausländischen Menschen generell auf den Prüfstand gestellt und von Interviewpartnern auch im Licht des aktuellen Umgangs in der deutschen Gesellschaft mit Flüchtlingen betrachtet.

*„Dass man das, was man als Überzeugung erkennt, auch mit einer gewissen Nachhaltigkeit und Ausdauer umsetzt und daraus nicht eine – im politischen Sinne – wahlorientierte Werbekampagne macht. (...) Es wäre besser, wenn man sehen würde, dass das, was man für grundsätzlich richtig hält, mit Gesetzen und mit Umsetzung in der Verwaltung sowie mit gelebter Gesellschaftsstruktur weiter befördert wird.“*

*„Ein genereller Wunsch, den ich hätte, wäre, dass man ausländische Bürger, die gerne Fuß fassen möchten und die im zweiten Schritt auch gute Arbeitnehmer, Steuer- und Rentenbeitragszahler etc. werden könnten, ein bisschen besser abholt und sie nicht in verrotteten, kaputten Heimen eingepfercht. Das ist unmöglich, das ist ja auch die Visitenkarte unseres Landes. Und wenn ich es herunterbreche, dann ist das auch die Visitenkarte unseres Unternehmens – die Willkommenskultur ist immer eine Visitenkarte.“*

Die Gesprächspartner weisen darauf hin, dass eine betriebliche Willkommenskultur keine Insel darstellen kann. Ausländische Mitarbeiter kommen nicht nur als Arbeitskräfte, sondern als Menschen mit all ihren Facetten und gesellschaftlichen Bezügen. Die Unternehmensvertreter artikulieren daher den Wunsch nach einer verzahnten Integration auf verschiedenen Ebenen unter Einbindung der relevanten Akteure. Der Politik, Behörden und Kommunen kommt dabei aus Sicht der Befragten eine wichtige Rolle zu. Insbesondere bei den Behörden erscheinen den Interviewpartnern eine freundliche Atmosphäre im Umgang mit den ausländischen Menschen und eine verbesserte Serviceorientierung wünschenswert.

*„Es geht um eine verzahnte Integration in der Gesellschaft. Da kommt beispielsweise ein*



*„neuer Mitarbeiter ins Unternehmen, der kommt aus dem Ausland, also aus einer fremden Kultur. Übernimmt da die Politik eine Rolle? Unterstützt sie bei der Integration in die Gesellschaft in irgendeiner Art und Weise? Gibt es Verzahnungen und Wechselwirkungen zu Unternehmen, die diese Mitarbeiter tatsächlich auch integrieren?“*

*„Eine weitere Verbesserung wäre auch eine Willkommenskultur nicht nur im Betrieb, sondern auch bei den Behörden. Also Werte, wie „Wie gehe ich mit ausländischen Menschen um, egal ob Fachkräfte oder nicht?“*

*„In der Stadt, das ist etwas, was die Kommune leisten sollte, für diese Willkommenskultur auch sichtbare Zeichen zu setzen, damit die lokale Bevölkerung – die bilden ja das soziale Umfeld, in dem die ausländischen Mitarbeiter ankommen – die Menschen auch positiv unterstützt.“*

Erwartungsgemäß spielen in dem genannten Spektrum an Wünschen Wünsche nach zügiger Vereinfachung, Angleichung und Entbürokratisierung des Procederes – sowohl mit Blick auf die ausländischen Arbeitnehmer als auch auf die Arbeitgeber – eine wichtige Rolle. Dies wurde bereits bei den Antworten der Interviewpartner zum Themenfeld Hemmnisse und Hürden einer betrieblichen Willkommenskultur deutlich, wenn auch die Einschätzung der Unternehmensvertreter nicht immer auf einer konkreten Eigenerfahrung basierte.

*„Dass der Mensch, der sich hier bewerben und hier leben möchte, weniger Umgang hat mit dem Papierkram, mit Genehmigungen und Bescheinigungen; dass das, wenn es die EU betrifft, einfach wegfällt.“*

*„Das Schaffen relativ gleicher Arbeitsbedingungen in Europa, die das Leben einfacher machen.“*

*„Ich denke, dass Geschwindigkeit – u. a. im Bezug auf Gesetzgebung – in Deutschland ein Thema wäre, denn der ‚run‘ auf die besten und passendsten Mitarbeiter hat auch mit Geschwindigkeit zu tun. (...) Es ist zwar insgesamt erleichtert worden, aber manchmal hinkt man hinterher.“*

Mit dem Wunsch nach Vereinfachung geht auch der Wunsch nach mehr Transparenz und strukturierter Information einher. Aufgrund der Komplexität der Thematik wünschen sich die Unternehmensvertreter gebündelte Informationen zu den verschiedenen Aspekten der Thematik. Vor allem möchten sie Informationen zum „gewusst wo“ und „gewusst wie“. Insbesondere für die Bereiche Rekrutierung und gesetzlicher Rahmen scheint es besonders häufig Informationsbedarf zu geben, den die Gesprächspartner bisher noch nicht als befriedigend gelöst ansehen und bei denen sie sich praktische Hilfe wünschen. Wichtig ist den Unternehmensvertretern angesichts der eigenen Unsicherheiten, dass es sich um verlässliche Informationen von Kundigen auf dem neuesten Sachstand handelt.

*„Da würde ich mir schon wünschen, dass die gut informiert sind, dass das auch ein bisschen reibungsloser ist. Das war schon ein bisschen heftig, bis wir das immer so unter einem Hut hatten. Das war hier hart, die waren nicht richtig geschult.“*

*„Wenn man von Seiten der Landesregierung vielleicht mehr Unterstützung kriegen würde, wie z. B. über Botschaften oder wie auch immer in den einzelnen Ländern, dass man da auch vielleicht mal an andere Zielgruppen ránkommt. Wir haben jetzt als Beispiel festgestellt, wenn Flüchtlinge aus Syrien kommen, da sind bestimmt auch gute Facharbeiter dabei.“*

*„Es wäre natürlich wünschenswert zu wissen, wo ich die relevanten Fachkräfte gewinnen kann. Wie kommt man an die Informationen, welche Kanäle kann man nutzen, um tatsächlich die Fachkräfte ansprechen zu können, die man sucht. Daran könnten sich viele beteiligen. (...) Möglicherweise gibt es auch eine Vielzahl von Behörden national und landesweit bzw. regional, die darin auch unterstützen können.“*

Umgesetzt werden könnte – nach Vorstellung der Gesprächspartner – der Informationswunsch beispielsweise im Bedarfsfall durch eine zentrale Informations- und Anlaufstelle, bei der ggf. auch die

Behördenkompetenzen gebündelt wären („One stop-System“). Von den Interviewpartnern wurden ungestützt solche Stellen, wie beispielsweise das Hamburg Welcome Center (HWC) oder ähnliche Einrichtungen in anderen Bundesländern bzw. Kommunen, nicht als Vorbilder genannt. Vorstellungen, wo eine solche zentrale Anlaufstelle in Rheinland-Pfalz im Fall der Fälle angesiedelt sein könnte oder sollte, wurden an dieser Stelle von den Interviewten ebenfalls nicht konkret geäußert.

*„Was ich vermisste: Dass der Gesetzgeber zwar jede Menge Gesetze erlässt, wenn sie sich aber mal nicht sicher sind, gibt es keinen Menschen oder nirgendwo ein Angebot, wo man sich hinwenden kann. Es gibt keine zentrale Stelle, wo man mal sagen kann ‚Hilf mir!‘.“*

*„Wissen, wo rekrutiert werden kann, wo sind die Universitäten, die bestimmte Qualifikationen auch ausbilden und den Zugangskanal und dann eine Unterstützung in der ersten Kennlernphase. Und das möglichst als institutionalisierte Anlaufstelle und mit einer gewissen Verbindlichkeit und Stabilität.“*

*„Da wäre es schön, wenn die ganzen Informationen von den Ämtern und Behörden, beispielsweise zur Anerkennung der Ausbildung/Abschlüsse etc., auch an die Unternehmen geschickt werden. Denn ich habe oftmals nicht die Zeit, mich damit zu beschäftigen, wo bekomme ich die ganzen Informationen her. Bei den mir bekannten Anlaufstellen bewege ich mich sehr oft, aber es gibt ja auch geplante Neuerungen, die nicht jeder weiß.“*

Im Kontext der Information spielt aus Sicht einiger Interviewpartner auch die Bekanntmachung von Beispielen guter Praxis eine wichtige Rolle. Es besteht der Wunsch, von anderen Unternehmen lernen zu können, die bereits Erfahrungen mit der Gewinnung, Beschäftigung und Integration von ausländischen Beschäftigten gemacht haben. Das Lern- und Transferpotenzial umfasst dabei sowohl unternehmenskulturelle Aspekte, als auch erprobte Praxismaßnahmen im Rahmen einer betrieblichen Willkommenskultur.

*„Man muss das Rad nicht immer neu erfinden.“*

*„Und dann vielleicht auch Beispiele (...), dass man da erfährt, wie gehen andere damit um, dass man da mal sieht, aha, andere machen das so, kann man auch machen, finde ich gut.“*

## 9. Argumente für Rheinland-Pfalz als Willkommensland

Deutschland steht beim Wettbewerb um ausländische Fachkräfte in Konkurrenz zu anderen Ländern. Rheinland-Pfalz als Bundesland will auch mit Blick auf ausländische Fachkräfte im Wettbewerb zu anderen Bundesländern attraktiv aufgestellt sein. Im Rahmen der Interviews wurden daher die zwölf Unternehmensvertreter – die zum Teil aus anderen Bundesländern stammen bzw. zuvor in anderen Bundesländern tätig waren – gebeten, aus ihrer Perspektive drei Gründe zu nennen, warum Rheinland-Pfalz auch für ausländische Fachkräfte und ihre Familien ein besonders attraktives Land zum Arbeiten und Leben darstellt.

Eine Reihe von Argumenten bezog sich bei den Gesprächspartnern auf die landschaftliche Attraktivität von Rheinland-Pfalz, bei der die Schönheit und der Abwechslungsreichthum der Umgebung angesprochen wurden. Je nach Region, in der die Interviewpartner lokalisiert waren, wurde dieses Argument „pro Rheinland-Pfalz“ mit unterschiedlichen Beispielen belegt. Insgesamt wurde der Attraktivität der Umgebung eine große Bedeutung beigemessen.

„Rheinland-Pfalz ist von der Umgebung her ein wunderschönes Land.“

„Es ist hier bei uns eine wunderbare Gegend.“

„Rheinland-Pfalz besteht aus landschaftlich sehr unterschiedlichen Regionen und es ist – z. B. im Vergleich zu Nordrhein-Westfalen – auch noch Platz.“

Die Lage von Rheinland-Pfalz zählt für die meisten Interviewpartner ebenfalls zu den positiven Argumenten als Willkommensland, wenn auch die Beurteilung je nach Region und Infrastruktur unterschiedlich ausfallen kann.

„Rheinland-Pfalz liegt ja recht günstig in Deutschland. Man kann überall hin. Wenn man vielleicht gerne reist und man geht von hier aus los, finde ich, liegt Rheinland-Pfalz eigentlich super.“

„Ich finde uns wunderbar positioniert.“

„Die Infrastruktur ist sehr gut, es ist alles leicht erreichbar.“

„Die Verkehrsverbindungen sind zwar überall verbesserungswürdig, aber man kommt überall sehr schnell hin, man ist schnell in Mainz, Frankfurt oder Köln, Luxemburg oder in Frankreich.“

Im Zusammenhang mit der landschaftlichen Attraktivität von Rheinland-Pfalz steht auch die gute Lebensqualität, die die Interviewpartner Rheinland-Pfalz durchgängig attestieren. Ein gutes Preis-Leistungsverhältnis, bspw. beim Wohnen, gute Voraussetzungen für eine Work-Life-Balance, ein interessantes kulturelles Angebot und familienfreundliche Umfeldbedingungen gehören hier zu den vorgebrachten Begründungen.

„Rheinland-Pfalz ist ein schönes, attraktives Land mit einer hohen Lebensqualität.“

„Es gibt viele Städte, aber auch viel Land. Es hat einen Reiz für die Work-Life-Balance. Hier kann man beides finden. Keine zu großen Städte. Es ist ein Weinland. Wein verbindet Menschen auch, speziell hier in der Gegend.“

„Das Leben in Rheinland-Pfalz ist nicht deutlich teurer als woanders. Ich wohne in xxx und da ist es, als wäre man im Urlaub; ich will da nicht mehr weg.“

„Die Kombination Wohnort und Arbeitsstätte in einem doch sehr nahen Umfeld zu realisieren, ist einfach auch ein Wert. Sie können hier in der Region sehr gut leben, auch zu Preisen, die man in einem urbanen Mittelzentrum so nicht realisieren kann. Und man hat relativ kurze Wege zur Arbeitsstätte, was auch umgekehrt heißt, dass die Verzahnung von Privatleben und Beruf sehr gut funktioniert, ohne das man enorme Fahrzeiten verschwendet.“

„Wir haben in den Städten ein sehr gutes, auch kulturelles Angebot, man kann sich hier schnell integrieren und wohlfühlen. Bei einigen der Städte bilden sich ja mittlerweile sogenannte ‚Schwarmstädte‘ heraus, die besonders attraktiv für junge Menschen sind.“

„Es ist relativ einfach für Familien mit mehr Kindern, als es in Deutschland im Schnitt üblich ist, hier sesshaft zu werden. Es ist auch relativ kostengünstig, was die Fixkosten betrifft.“

Mit Blick auf die Arbeitsmöglichkeiten heben die Interviewpartner durchgängig die gute und abwechslungsreiche Unternehmensstruktur hervor,

die insbesondere von einem starken Mittelstand geprägt ist. Familienbetriebe, Hidden Champions, große Global Player und international renommierte Marken made in RLP – alles findet sich in Rheinland-Pfalz als potenzieller Arbeitgeber.

„Wir haben viele mittelständische Unternehmen. Wir haben viel Handwerk, das ganz stark durch Fachkräfte lebt.“

„Hier sind die Firmen, die händeringend Fachkräfte suchen.“

„Weil wir hier sehr viel Gewerbe haben, wo die Menschen sich bewerben und arbeiten können.“

„Rheinland-Pfalz bietet gerade im Mittelstand eine Vielfalt an sehr interessanten Unternehmen. Konzerne gibt es nicht so viele, aber doch eine sehr schöne breite mittelständische Struktur, durchaus interessante Unternehmen, interessante Marken in einem überwiegender Maßen eher ländlich geprägten Umfeld. Das ist schon ein Vorteil, mit dem man auch werben kann: guter breiter, interessanter Mittelstand und die niedrige Arbeitslosenquote kann man daneben stellen.“

Vielfalt ist ein Stichwort, das für die Interviewpartner nicht nur bei den verschiedenen Optionen an Arbeitgebern für das Land Rheinland-Pfalz charakteristisch ist und somit auch gut mit einer gesellschaftlichen Vielfalt von Nationen, Menschen und Arbeitskräften im Sinne der Willkommenskultur korrespondiert.

„Ich denke, es ist die Vielfalt an unterschiedlichen Angeboten, die Menschen hier erfahren können. Sei es kultureller Art, sei es landschaftlicher Art, sei es die Mischung aus Städten und eher ländlichen Gebieten. Es ist für mich nichts, was besonders hervorstechen würde. Die Vielfalt an sich ist es.“

Was die Offenheit und Integrationsbereitschaft betrifft, so stellen die Interviewpartner ihrer Einschätzung nach Rheinland-Pfalz und seinen Bürgern gute Noten aus. Sie sehen von der Mentalität der Menschen dort gute grundsätzliche Voraussetzungen für eine Willkommenskultur als gegeben an.

„Teile von Rheinland-Pfalz – insbesondere, wenn ich an die Vorderpfalz denke – waren von je her mit Jahrhunderte langer Tradition Durch-

gangsland für andere Nationen, teils in kriegerischer, teils in friedlicher Mission. Die sind von daher recht offen anderen Kulturen gegenüber und sind es auch gewohnt, was kulturelles Mit-einander betrifft.“

„Es ist ein sehr offener Menschenschlag, das hat vielleicht auch etwas mit unserer Geschichte zu tun. Hier in xxx gibt es eine wunderbare Offenheit und das kriegen wir z. B. auch von unseren ausländischen Mitarbeitern und anderen aus dem Norden, Osten oder Süden Zugereisten zurück.“

„Die Region Rheinhessen ist schon immer ein kultureller Schmelztiegel gewesen, insofern hat sich hier eine offene Kultur herausgebildet. Wir hatten ja im Lauf der letzten Jahrhunderte immer mal Kulturen aus unterschiedlichen Ländern hier. Insofern ist hier – in anderen Regionen von Rheinland-Pfalz wahrscheinlich ähnlich – auch durch die Grenzlage eine grundsätzliche Offenheit und Bereitschaft.“

„Die Menschen in Rheinland-Pfalz sind freundlich, aufgeschlossen und damit auch für Veränderungen und eine Willkommenskultur bereit.“

### Teil C: Management Summary

#### **Verständnis und Werte einer Willkommenskultur**

Allen Interviewpartnern aus den Unternehmen ist der Begriff Willkommenskultur geläufig. Der Begriff wird nicht unreflektiert genutzt, insbesondere auch mit Blick auf Fragen der Glaubwürdigkeit im Kontext des aktuellen Umgangs mit Asylsuchenden und Flüchtlingen. Es wurde mehrheitlich thematisiert, dass es sich bei der Etablierung einer Willkommenskultur um eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe und ein ganzheitliches Anliegen handelt, dem das politische Bekenntnis und eine nachhaltig verfolgte Strategie als Rahmen zugrunde liegen sollten.

Die Gesprächspartner aus den Unternehmen grenzen den umfassenderen Begriff der gesellschaftlichen Willkommenskultur von dem engeren Begriff der betrieblichen Willkommenskultur in zweierlei Hinsicht ab: erstens mit Blick auf die Adressaten, die bei der betrieblichen Willkommenskultur nicht alle Migranten, sondern lediglich neue, insbesondere ausländische Arbeitskräfte sind; zweitens gehören für sie zu einer Willkommenskultur in Unternehmen konkrete unterstützende betriebliche Maßnahmen für ausländische Beschäftigte, die diesen das Einleben am neuen Arbeitsplatz und im neuen Umfeld erleichtern.

Bezüglich der zentralen Werte, die einer Willkommenskultur zugrunde liegen sollten, herrscht unter den Interviewpartnern Einigkeit: Vielfältigkeit als Bereicherung, Respekt, Wertschätzung, Toleranz, Offenheit, Verständnis, Hilfsbereitschaft und Freundlichkeit sind die meistgenannten Aspekte aus dem Wertekanon einer Willkommenskultur.

#### **Nutzen und Vorteile einer betrieblichen Willkommenskultur**

Alle Gesprächspartner gehen, entweder durch konkrete Erfahrung oder theoretische Analyse, davon aus, dass eine betriebliche Willkommenskultur Vorteile für die Unternehmen bietet – falls der Bedarf für ausländische Fachkräfte besteht. Unter den genannten Nutzenaspekten finden sich sowohl „harte“, direkte ökonomische Faktoren als auch „weiche“ Faktoren, die mittelbar ebenfalls von betriebswirtschaftlicher Bedeutung sein können und von den Gesprächspartnern auch so bewertet werden. Am unmittelbarsten sind die genannten Vorteile mit Blick auf die Behebung von Fachkräfteengpässen, falls diese auf dem deutschen Personalmarkt quantitativ und/oder qualitativ nicht geleistet werden können.

Als weitere Vorteile einer betrieblichen Willkommenskultur für ausländische Fachkräfte werden von den Unternehmensvertretern aufgeführt: längerfristige Bindung von rekrutierten ausländischen Beschäftigten, Unterstützung des innovativen Potenzials durch kulturelle Vielfalt, Gewinn für das Verständnis ausländischer Märkte und ggf. neuer Geschäftsfelder, Imageverbesserungen, Stärkung der Arbeitgebermarke.

#### **Hemmnisse und Hürden einer betrieblichen Willkommenskultur**

Als am meisten verbreitetes Hemmnis, scheint die Tatsache zu wiegen, dass zahlreiche Unternehmen – insbesondere KMU – für sich unmittelbar oder in naher Zukunft noch keinen Bedarf für die Rekrutierung ausländischer Fachkräfte sehen, da sie glauben, ihren Personalbedarf mit deutschen Mitarbeitern stillen zu können. Als weitere (mögliche) Hürden, die aus Sicht der vom Institut befragten Unternehmen als Hemmnisse für die Gewinnung und Integration von ausländischen Fachkräften in verschiedenen Phasen eines solchen Prozesses betrachtet werden, wurden genannt: uneinheitliche Regelungen in den Ländern (EU und Drittstaaten), Unklarheiten zu den geltenden gesetzlichen und formalen Rahmenbedingungen, Unsicherheiten bezüglich der Qualifikationen und der Anerkennung von Bildungsabschlüssen, mangelndes

Know-how und Kontakte für die Rekrutierung von passendem internationalen Personal, innerbetriebliche Konkurrenzgedanken bei der deutschen Belegschaft, Sprachbarrieren in vielerlei Hinsicht, aufwändige Einarbeitungsprozesse, kulturelle Differenzen, zusätzlicher Unterstützungsbedarf bei der sozialen Integration der ausländischen Mitarbeiter und ihrer Familien.

Die genannten Hemmnisse beruhen nur zum Teil auf konkreten Erfahrungen der Befragten, da nicht alle beteiligten Unternehmen sich bisher in einem größeren Rahmen mit der Thematik auseinandergesetzt haben. Dennoch stellen natürlich auch vermutete Hemmnisse betriebliche Hürden für eine spätere Beschäftigung mit der Thematik dar.

#### **Interkulturelle Kompetenz**

Wenn auch der Begriff der Interkulturellen Kompetenz nicht allen Gesprächspartnern geläufig war, so bestand doch Konsens, dass es Schlüsselkompetenzen gibt, die für das Gelingen einer Willkommenskultur sowohl gesellschaftlich als auch betrieblich von großer Bedeutung sind. Am häufigsten wurde Sprachkompetenz, insbesondere



fremdsprachliche Kompetenz, thematisiert; ebenso Kommunikationsfähigkeit, wobei den Gesprächspartnern bewusst ist, dass dieser Bestandteil der Sozialkompetenzen deutlich mehr umfasst, als (fremd-)sprachliche Voraussetzungen. Als weitere Schlüsselfähigkeiten wurden Empathievermögen, Offenheit, Ambiguitätstoleranz für den Umgang mit zwiespältigen Situationen und Flexibilität genannt. Mit Blick auf die Zusammenarbeit – insbesondere in multinationalen Teams oder Belegschaften – spielt auch Kooperations- und Teamfähigkeit eine zentrale Rolle. Kulturelles Bewusstsein – sowohl für die eigene Kultur als auch für die der anderen – gehört themenbedingt erwartungsgemäß zu den meistgenannten Aspekten. In diesem Kontext ist für die Gesprächspartner auch die kritische Reflexion von Vorurteilen gegenüber anderen Nationalitäten und Kulturen angesiedelt.

Um den steigenden Herausforderungen an die Interkulturelle Kompetenz zu begegnen und damit interkulturelle Differenzen nicht zu Problemen bei der Arbeit führen, engagiert sich ein Teil der befragten Unternehmen dabei, die Interkulturelle Kompetenz ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte zu steigern. Für die meisten findet das noch eher

situativ – also bei konkretem, manchmal auch individuellem Bedarf – statt; dies ist insbesondere bei KMU der Fall. Letztere agieren hier auch eher über informelles Lernen durch „learning by doing“, als durch institutionalisierte, formale Weiterbildung. Bei formalen Weiterbildungsmaßnahmen zur Verbesserung der Interkulturellen Kompetenzen wurden am häufigsten Interkulturelle Trainings von den Gesprächspartnern benannt. Am häufigsten und am professionalisiertesten scheinen diese in großen, internationalen Unternehmen mit Konzernstruktur vertreten zu sein.

#### **Maßnahmen im Kontext einer betrieblichen Willkommenskultur**

Nachdem es sich schwieriger als erwartet herausgestellt hatte, für die Interviews zwölf Unternehmen zu finden, die als erfahrene Gesprächspartner für das Thema betriebliche Willkommenskultur für ausländische Fachkräfte zur Verfügung stehen wollten, bestand die Vermutung, dass die Praxisberichte zum Status quo von Maßnahmen in diesem Kontext eher dürfsig ausfallen würden. De facto war es dann aber doch so, dass sich bei den Interviews eine erstaunliche Bandbreite an Maßnahmen zeigte, die sich, wenn auch ursprünglich

nicht unbedingt spezifisch auf ausländische Mitarbeiter ausgerichtet, doch in der Praxis gut für diese einsetzen ließen.

Im Bereich der gezielten Rekrutierung von ausländischen Fachkräften hatten sich vielfältige Unsicherheiten gezeigt, über welche Kanäle und Kontakte die Unternehmen an die potenziellen Mitarbeiter herantreten könnten. Von den Gesprächspartnern wurden als eingesetzte Rekrutierungsmaßnahmen genannt: Aufträge an private Personaldienstleister in den Zielländern vor Ort, Veröffentlichung von Stellenanzeigen in Englisch und/oder der Sprache des Ziellandes auf der Unternehmenswebsite, Inserate in ausländischen Online-Job-Portalen, internationale berufliche Soziale Netzwerke, persönliches Kennenlernen sowie Kontakte und Kooperationen über Hochschulen und ausländische Partnerfirmen, Besuch von Fachmessen im Ausland, Kontakte zur Auslandshandelskammer sowie zu den Arbeitsagenturen und der Zentrale Auslands- und Fachvermittlung der Bundesagentur für Arbeit (ZAV) sowie Kontakte zu Goetheinstituten in bestimmten Zielländern.

Für die Einarbeitung am Arbeitsplatz beinhaltet der genannte Maßnahmenkatalog: strukturierte Einarbeitungsprozesse und mehrmodulige Einarbeitungspläne, die in vielen Fällen zunächst nicht grundsätzlich unterscheiden, ob es sich um neue inländische oder ausländische Beschäftigte handelt. Dennoch ist es natürlich erforderlich, dass ausländische Mitarbeiter schon allein aufgrund der Sprachbarriere, eventueller kultureller Unterschiede und sonstiger höherer Anforderungen an die Integration mehr Unterstützung bei der Einarbeitung benötigen. Zu dieser Unterstützung am Arbeitsplatz gehören bei den Befragten vor allem Deutschkurse, die je nach Unternehmen und Anzahl der ausländischen Beschäftigten vor Ort im Betrieb über zugekaufte Sprachdienstleister angeboten und von den Unternehmen selbst finanziert werden oder durch die Vermittlung von Deutschkursen über die Volkshochschulen, Agenturen für Arbeit o.a. Um die Einarbeitung persönlich zu begleiten, wählen manche Unternehmen feste Ansprechpartner, die im Idealfall auch Landsleute und Muttersprachler der ausländischen Kräfte sein können.

Bei der Verbindung der Einarbeitung am Arbeitsplatz und der persönlichen Integration in die Belegschaft kommen Paten oder Mentorenprogramme zum Einsatz. Für ausländische Mitarbeiter ist es nicht nur wichtig, dass sie die Kultur ihrer deut-

schen Kollegen kennenlernen, sondern dass die deutschen Mitarbeiter auch Interesse und Achtung für die Kultur der internationalen Kollegen zeigen. Die Berücksichtigung von wichtigen Festen, Feiertagen und anderen Ritualen oder Regeln der ausländischen Mitarbeiter, die auch einen religiösen Hintergrund haben können, wurden hier als Möglichkeiten genannt. Formelle Angebote mit Seminar- oder Trainingscharakter zur Stärkung der gegenseitigen Interkulturellen Kompetenz gibt es ebenfalls im Maßnahmenrepertoire der befragten Unternehmen. Existierende betriebliche Freizeit- und Fitness-Angebote sind nicht speziell auf in- oder ausländische Mitarbeiter ausgelegt, bieten aber eine ergänzende Möglichkeit, auch ausländische Kollegen in einem halbprivaten Umfeld besser kennenzulernen.

Die Unterstützung für die Ankunft und das soziale Einleben (mit Familien) in Deutschland erscheint den meisten Interviewpartnern ebenso wichtig wie aufwändig. Die Maßnahmen sind insbesondere auf ein gutes Ankommen und auf einen guten Start ausgelegt. Dazu werden von den Unternehmen Willkommens- und Kennenlernpakete für die Region sowie persönliche Unterstützung bei Behördengängen, der Wohnungssuche, der Suche von Betreuungsmöglichkeiten oder auch bei der Suche des neuen Arbeitsplatzes für die Partner angeboten. Der Umfang und die Systematik dieser Unterstützungsangebote sind von Unternehmen zu Unternehmen, je nach Bedarfslage und nach Ressourcen, sehr unterschiedlich – es reicht vom Komplettprogramm, das auch externe Dienstleister einbindet bis hin zur Individuallösung, bei der die Unternehmenschefin sich persönlich mit auf den Weg zum Amt macht.

#### Informationsstand und Einschätzung zum gesetzlichen Rahmen

Einen näheren Kenntnisstand zu den gesetzlichen Rahmenbedingungen und Liberalisierungen hatten lediglich diejenigen Interviewpartner, die in der Praxis mit diesen Neuerungen bereits konkret in Kontakt gekommen sind. Das Gros der Befragten hatte kaum Kenntnis zu der Thematik. Sollte das Thema wegen einer konkreten Rekrutierung von ausländischen Fachkräften anstehen, wollen sich die Befragten schlau machen bzw. schlau machen lassen. In ihrem eigenen mehr oder weniger ausgeprägten Kenntnisstand sahen die Befragten kein Hindernis für das Thema in ihrem Unternehmen.

Der geringe Informationsstand bei den Befragten und die fehlende Vergleichbarkeit mit anderen

Ländern erschwerte für fast alle Gesprächspartner die Antwort auf die Frage, wie sie aus Unternehmenssicht die geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen für die Beschäftigung von ausländischen Fachkräften einschätzen. Zu erkennen war bei dem einen oder anderen Befragten die Neigung, die generelle Einschätzung von hohen bürokratischen Hürden für Unternehmen in Deutschland auch auf die Frage der rechtlichen Vorgaben für die Einstellung von ausländischen Beschäftigten zu übertragen. Dort, wo bereits eigene Erfahrungen gemacht wurden, ergab sich ein differenzierteres Bild mit positiven und negativen Erfahrungen, die je nach Herkunftsland des Mitarbeiters – auch in der EU – deutliche Unterschiede aufwiesen.

#### Interne und externe Anlaufstellen für Unternehmen

Nahezu ausnahmslos wurde von den Befragten konstatiert, dass das Thema betriebsintern wegen seiner unternehmensstrategischen und unternehmenskulturellen Bedeutung auf der Unternehmens- bzw. Geschäftsleitungsebene angesiedelt wäre. Fachlich wird das Thema der Personalabteilung bzw. dem Human Resource Department zugeordnet. Die hochrangige Einordnung im Organigramm weist auf die Bedeutung hin, die dem Thema Willkommenskultur zugeordnet wird bzw. im Fall der Beschäftigung damit zugeordnet werden würde.

Bezüglich möglicher externer Anlaufstellen zur Unterstützung für die Unternehmen lässt sich sagen, dass die Interviewpartner davon ausgehen, dass derzeit nicht die eine externe Anlaufstelle für alle Informationen zur Verfügung steht, sondern dass sie sich im Bedarfsfall verschiedene Informationen an verschiedenen Stellen einholen. Dabei wird die Expertise für verschiedene Informations- und Unterstützungsbedarfe auch verschiedenen Stellen bzw. verschiedenen Institutionen zugeordnet. Bei den genutzten und in Frage kommenden Anlaufstellen wurden – je nach Informationsbedarf – genannt: die regionalen Niederlassungen der Agentur für Arbeit, die Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV), die regionalen Wirtschaftskammern (IHK, HWK), die Auslandshandelskammer (AHK), die Finanzämter und die Krankenkassen. Für internationales akademisches Personal spielen die Kontakte zu den Hochschulen eine wichtige Rolle. Von Gesprächspartnern, die intensivere Erfahrung mit der Suche und Einstellung von ausländischen Arbeitskräften als größere Gruppen in bestimmten Zielländern haben, wurden Personaldienstleister vor Ort als unverzicht-

bare Unterstützung beschrieben. Die kommunalen Wirtschaftsförderungen wurden als mögliche Auskunftsstelle für Good Practice-Beispiele von anderen Unternehmen in der Region eingeordnet oder auch als Anlaufstellen für den regionalen Austausch von Unternehmen. Mit Blick auf die Ankunft und die soziale Integration von ausländischen Arbeitskräften und ihren Familien werden die Kommunen als wichtige Partner gesehen. Auf der Ebene der rheinland-pfälzischen Landesregierung sind es die zuständigen Ministerien für Wirtschaft wie auch für Arbeit.

Interessanterweise fanden Initiativen und Informationsmöglichkeiten der Bundesregierung zu der Thematik bei den Interviews keine Erwähnung, auch nicht bei denjenigen Unternehmen aus der Stichprobe, die bei der Rekrutierung ausländischer Fachkräfte bereits aktiv sind. Es liegt daher die Vermutung nahe, dass diese bereits existierenden Informationsoptionen bisher nur wenig im Unternehmenskreis bekannt sind.

#### Wünsche der Unternehmen im Kontext einer Willkommenskultur

Die Gesprächspartner artikulierten Wünsche dahingehend, dass eine betriebliche Willkommenskultur einen gesamtgesellschaftlichen Rahmen und eine übergeordnete Gesamtstrategie für eine gesellschaftliche und politische Willkommenskultur in Deutschland voraussetzt. Das Bekenntnis für Deutschland als ein Einwanderungsland und eine daraus resultierende Gesamtstrategie soll jenseits von Wahlperioden und politischem Tagesgeschäft nachhaltig ausgerichtet sein und ein gemeinsames, glaubwürdiges Commitment zu einer deutschen Willkommenskultur als Dach haben.

Die Gesprächspartner fordern eine verzahnte Integration auf verschiedenen Ebenen unter Einbindung der relevanten Akteure ein. Der Politik, Behörden und Kommunen kommt dabei aus Sicht der Befragten eine wichtige Rolle zu. Insbesondere bei den Behörden und Kommunen erscheinen den Interviewpartnern eine freundliche Atmosphäre im Umgang mit den ausländischen Menschen und eine verbesserte Serviceorientierung wünschenswert.

Erwartungsgemäß spielen in dem genannten Spektrum Wünsche nach zügiger Vereinfachung, Angleichung und Entbürokratisierung des Procederes – sowohl mit Blick auf die ausländischen Arbeitnehmer als auch auf die Arbeitgeber – eine wichtige Rolle. Mit dem Wunsch nach Vereinfachung geht auch der Wunsch nach mehr Transpa-

renz und strukturierter Information einher. Aufgrund der Komplexität der Thematik wünschen sich die Unternehmensvertreter gebündelte Informationen zu den verschiedenen Aspekten der Thematik. Vor allem möchten sie Informationen zum „Gewusst wo“ und „Gewusst wie“. Insbesondere für die Bereiche Rekrutierung und gesetzlicher Rahmen scheint es besonders häufig Informationsbedarf zu geben. Wichtig ist den Unternehmensvertretern angesichts der eigenen Unsicherheiten, dass es sich um verlässliche Informationen von Kundigen auf dem neuesten Sachstand handelt. Umgesetzt werden könnte nach Vorstellung der Gesprächspartner der Informationswunsch beispielsweise im Bedarfsfall durch eine zentrale Informations- und Anlaufstelle, bei der ggf. auch die Behördenkompetenzen gebündelt wären. Allerdings erscheint eine solche Komplettlösung für den derzeitigen Informationsbedarf der Unternehmen noch eher als „Zukunftsmusik“. Vorstellungen oder Präferenzen, wo eine solche zentrale Anlaufstelle in Rheinland-Pfalz im Fall der Fälle angesiedelt sein könnte oder sollte, wurden von den Interviewten ebenfalls nicht konkret geäußert. Im Kontext der Information spielt aus Sicht einiger Interviewpartner auch die Bekanntmachung von Beispielen guter Praxis eine wichtige Rolle. Es besteht der Wunsch, praxisnah von anderen Unternehmen lernen zu können, die bereits Erfahrungen mit der Gewinnung, Beschäftigung und Integration von ausländischen Beschäftigten gemacht haben.

#### **Argumente für Rheinland-Pfalz als Willkommensland**

Eine Reihe von Argumenten bei den Gesprächspartnern bezog sich auf die landschaftliche Attraktivität von Rheinland-Pfalz, bei der die Schönheit und der Abwechslungsreichtum der Umgebung angesprochen wurden. Die Lage von Rheinland-Pfalz zählte für die meisten Interviewpartner ebenfalls zu den positiven Argumenten als Willkommensland, wenn auch die diesbezügliche Beurteilung je nach Region und Infrastruktur unterschiedlich ausfallen kann.

Im Zusammenhang mit der landschaftlichen Attraktivität von Rheinland-Pfalz steht auch die gute Lebensqualität, die die Interviewpartner Rheinland-Pfalz durchgängig attestieren. Ein gutes Preis-Leistungsverhältnis, bspw. beim Wohnen, gute Voraussetzungen für eine „Work-Life-Balance“, ein interessantes kulturelles Angebot und familienfreundliche Umfeldbedingungen gehören hier zu den vorgebrachten Begründungen.

Mit Blick auf die Arbeitsmöglichkeiten heben die Interviewpartner durchgängig die gute und abwechslungsreiche Unternehmensstruktur hervor, die insbesondere von einem starken Mittelstand geprägt ist. Familienbetriebe, „Hidden champions“, große „Global Player“ und international renommierte Marken made in RLP – alles findet sich in Rheinland-Pfalz als potenzieller Arbeitgeber.

Vielfalt ist ein Stichwort, das für die Interviewpartner nicht nur bei den verschiedenen Optionen an Arbeitgebern für das Land Rheinland-Pfalz charakteristisch ist, sondern ebenso für die landschaftlichen und kulturellen Möglichkeiten und somit auch gut mit einer gesellschaftlichen Vielfalt von Nationen, Menschen und Arbeitskräften im Sinne der Willkommenskultur korrespondiert. Was die Offenheit und Integrationsbereitschaft betrifft, so stellen die Interviewpartner Rheinland-Pfalz und seinen Bürgerinnen und Bürgern insgesamt gute Noten aus. Sie sehen von der offenen Mentalität der Menschen dort gute grundsätzliche Voraussetzungen für eine Willkommenskultur und führen dabei auch die Historie des Landes als Referenz an.

**Abschlussveranstaltung  
„Willkommen in Rheinland-Pfalz!  
Offene Gesellschaft – Erfolgreicher Standort“  
am 10. März 2015 bei Johnson Controls, Kaiserslautern**

unten: Prof. Dr. Stefan Sell, Professor für Volkswirtschaftslehre, Sozialpolitik und Sozialwissenschaften an der Hochschule Koblenz, erläuterte die Bausteine für eine gelingende Integration (nicht nur) auf dem Arbeitsmarkt.

rechts: Ágnes Langer, ZIRP-Musikstipendiatin 2015, sorgte für einen klangvollen Auftritt der Veranstaltung.



Heike Arend,  
Geschäftsführerin der  
ZIRP, wies darauf hin,  
dass vor allem kleinere  
Unternehmen Unterstützungsbedarf haben.



links: Sofronios Spyridimakis, Vorsitzender des Beirates für Migration und Integration des Landkreises Kaiserslautern, schilderte eindrücklich, dass die sprachliche Hürde bei seiner Ankunft in Deutschland in den 1960er Jahren die größte Herausforderung für ihn war.

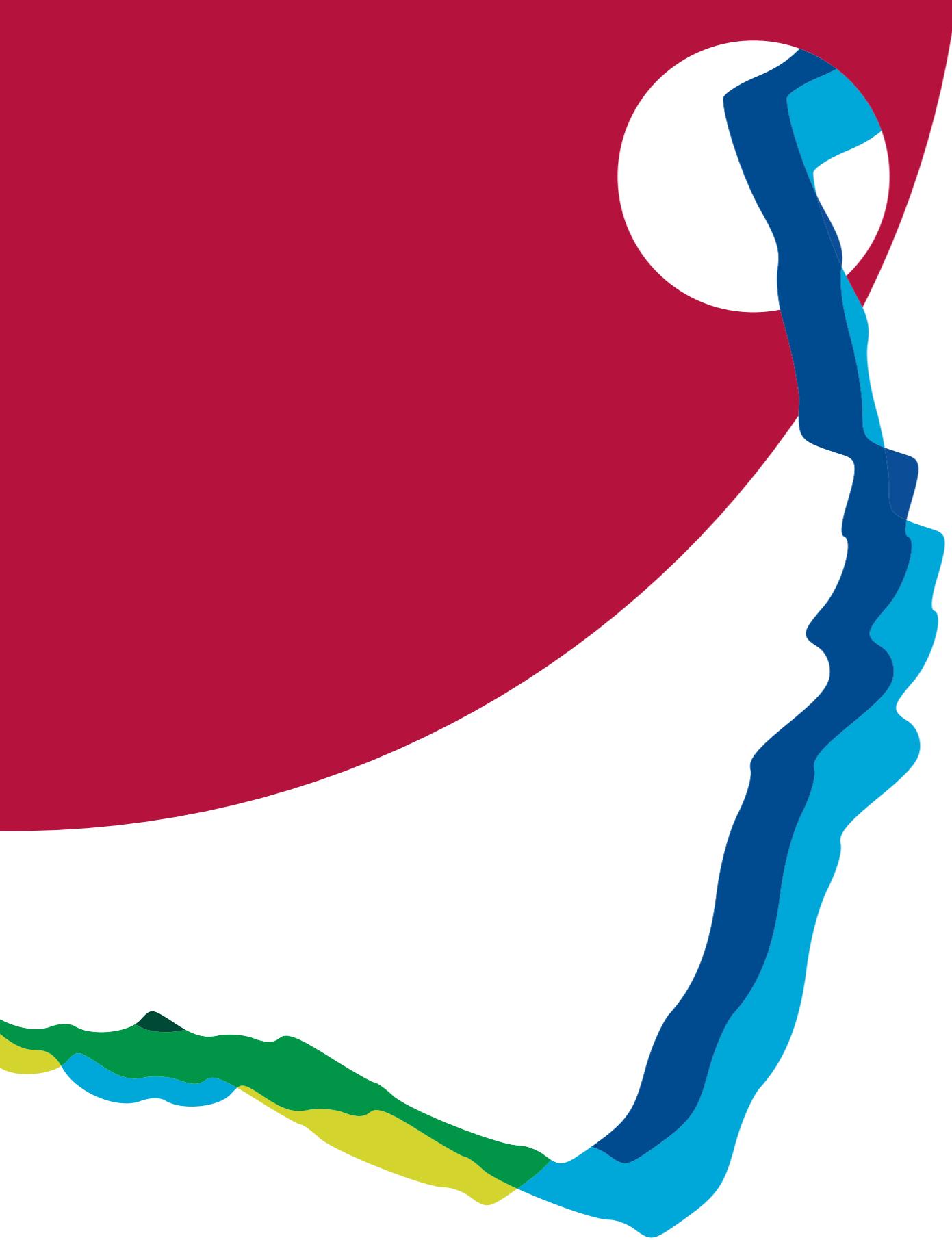
Miguel Vicente, Landesbeauftragter für Migration und Integration, skizzierte die Vielfalt rechtlicher Rahmenbedingungen

unten: Ministerpräsidentin Malu Dreyer, stv. Vorsitzende der ZIRP, machte deutlich, dass Rheinland-Pfalz Zuwanderung wolle und auch brauche.



unten v.l.n.r.: Miguel Vicente, Moderatorin Brigitte Trapp, SWR, Ministerpräsidentin Malu Dreyer, Regine Cavallo, Personalleiterin am Standort Pirmasens der profine GmbH





Ministerpräsidentin Malu Dreyer hat als Antwort auf die Geschehnisse in Paris im Januar 2015 die Initiative für das „Bündnis für Toleranz und Weltoffenheit“ in Rheinland-Pfalz gestartet.  
Die ZIRP ist diesem Bündnis am 2. März 2015 beigetreten.

## Bündnis für Toleranz und Weltoffenheit Gemeinsame Erklärung

Rheinland-Pfalz ist ein tolerantes und weltoffenes Land. Die Menschen, die hier leben, bekennen sich zu den unveräußerlichen Menschenrechten, zu Demokratie und Rechtsstaatlichkeit. Diese Werte des Grundgesetzes und der Landesverfassung Rheinland-Pfalz garantieren ein friedliches Zusammenleben in Freiheit und Würde.

Wir treten deshalb aktiv ein für Toleranz und Weltoffenheit. Wir respektieren und schätzen die nationale, religiöse, weltanschauliche und kulturelle Vielfalt der Menschen in unserem Land. Gegenseitige Wertschätzung und vorurteilsfreies Miteinander sind Grundlagen für ein friedliches Zusammenleben. Eine freie, vielfältige und offene Gesellschaft kann nur bestehen, wenn Meinungs-, Gewissens-, Religions- und Pressefreiheit nicht in Frage gestellt werden. Dafür setzen wir uns ein.

Die Taten von Terroristen und Extremisten dürfen nicht dazu führen, dass unsere Gesellschaft gespalten wird, dass Intoleranz und Vorurteile geschürt werden. Wir sprechen uns gegen Hasspropaganda und Diskriminierung in jeder Form aus. Die Errungenschaften der demokratischen und offenen Gesellschaft gilt es täglich neu zu leben und zu verteidigen. Wir werden deshalb in unserem Wirkungsbereich die Botschaften dieser gemeinsamen Erklärung weiter leben und verbreiten.

Weitere Informationen unter:  
[www.rlp.de/ministerpraesidentin/staatskanzlei/buendnis-fuer-toleranz](http://www.rlp.de/ministerpraesidentin/staatskanzlei/buendnis-fuer-toleranz)

# Impressum

## Herausgeber:



**Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (ZIRP) e.V.**

Auf der Bastei 3  
55131 Mainz

Telefon: (0 61 31) 16 56 87  
Telefax: (0 61 31) 16 25 54  
E-Mail: mail@zirp.de  
www.zirp.de

**Vorsitzende:**  
Margret Suckale

**Stv. Vorsitzende:**  
Ministerpräsidentin Malu Dreyer

**Geschäftsführerin:**  
Heike Arend

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung inklusive der Bildrechte liegt bei den Autorinnen und Autoren des jeweiligen Beitrages. Die ZIRP übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit, Genauigkeit und Vollständigkeit sowie für die Beachtung der Rechte Dritter. Jegliche Vervielfältigung oder Verwertung – auch auszugsweise – bedarf der vorherigen Zustimmung der ZIRP. Einige der in diesem Band abgebildeten Grafiken – auch die aus anderen Quellen entnommenen – wurden dem Layout dieser Publikation angepasst. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde in einigen Texten auf die gleichzeitige Verwendung von männlichen und weiblichen Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

**Projektleitung:**  
Laura Demare

**Mitarbeiterinnen:**  
Anniqa Schanne, Sarah Weingarten

**Verantwortlich:**  
Heike Arend

**Fotograf:**  
Marco Piecuch, Trier

**Satz, Layout, grafische Bearbeitung:**  
schelenz.design

**Druck:**  
gzm Grafisches Zentrum Mainz Bödige GmbH

**Erscheinungsdatum:**  
April 2015





[www.zirp.de](http://www.zirp.de)