



Hochschule Anhalt (FH)
Hochschule für angewandte Wissenschaften

**Thema: Die Herausforderung als Chance nutzen –
Arbeitsmarktintegration und Beschäftigung von Flüchtlingen in
Sachsen-Anhalt**

**Masterarbeit zum Erlangen des akademischen Grades
Master of Science (M.Sc.)**

**Hochschule Anhalt
Fachbereich Wirtschaft
Master Human Resource Management**

Erstgutachter: Herr Prof. Dr. Jens Beyer

Zweitgutachter: Herr Prof. Dr. Alexander Schmidt

Datum der Abgabe: 19.01.2017

Vorgelegt von:

Jenifer Diedrich

Matrikelnr.: 4061007

E-Mail: Jenifer.diedrich@gmail.com

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis	V
1. Einleitung.....	1
1.1 Zieldefinition der Arbeit	3
1.2 Vorgehensweise	5
1.3 Forschungsstand	7
2. Überblick	11
2.1 Definitionen.....	11
2.1.1 Flüchtling.....	11
2.1.2 Migrant	12
2.1.3 Asylbewerber.....	13
2.2 Integration.....	14
2.3 Beschäftigung	16
2.4 Asylverfahren und rechtliche Grundlagen	16
2.5 Beschäftigungsmöglichkeiten von Flüchtlingen	23
2.5.1 Praktika und arbeitsmarktpolitische Maßnahmen.....	24
2.5.2 Einstiegsqualifizierung und Probebeschäftigung.....	26
2.5.3 Ausbildung.....	27
2.5.4 Beschäftigung und Zeitarbeit.....	28
3. Flüchtlinge als Chance für Sachsen-Anhalt	29
3.1 Zuwanderung damals und heute	29
3.2 Arbeitsmarktanalyse Sachsen-Anhalt	32
3.3 Fachkräftemangel in Sachsen-Anhalt	37
3.4 Flüchtlingsanalyse nach soziodemografischen Merkmalen	49
3.5 Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen im ländlichen Raum.....	55

4. Herausforderungen für HR	59
4.1. Diversity Management	59
4.2 Aspekte des Change Managements	61
4.3 Integrationsmaßnahmen für Flüchtlinge.....	66
4.3.1 Projekte und Initiativen in Sachsen-Anhalt.....	66
4.3.2 Projekte und Integrationsmaßnahmen in Halle und im Saalekreis	71
4.3.3 Integrationsmaßnahmen aus Unternehmenssicht.....	72
5. Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen in der Praxis.....	78
5.1. Beschreibung der Forschungsmethoden	78
5.2 Datenauswertung.....	83
5.3. Vorstellung der ISG Industrie Service GmbH.....	84
5.4 Vorstellung der Günter Papenburg AG Halle	87
5.5 Vergleich beider Unternehmen	89
5.6 Kritische Auseinandersetzung.....	97
5.7 Handlungsempfehlungen	103
5.8 Change Konzept ISG Industrie Service GmbH	109
6. Fazit und Anregungen	116
Anhangsverzeichnis	VI
Literaturverzeichnis	XLVI

In der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit für personenbezogene Wörter ausschließlich die maskuline Form verwendet. Die personenbezogenen Wörter treffen hingegen auf alle femininen Personen gleichermaßen zu.

Abkürzungsverzeichnis

AA	Arbeitsagentur
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
Art.	Artikel
AsylG	Asylgesetz
AufenthG	Aufenthaltsgesetz
AZR	Ausländerzentralregister
BA	Bundesagentur für Arbeit
BAMF	Bundesamt für Migration und Flüchtlinge
BIBB	Bundesinstituts für Berufsbildung
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
ELB	Erwerbsfähige Leistungsberechtigte
EQ	Einstiegsqualifizierung
ESF	Europäischer Sozialfond
FK	Führungskraft
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GFK	Genfer Flüchtling Konvention
HWK	Handwerkskammer
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IHK	Industrie- und Handelskammer
IQ	Integration durch Qualifizierung
ISG	Industrie Service GmbH
KMU	Kleine und Mittelständische Unternehmen
MA	Mitarbeiter
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
SGB	Sozialgesetzbuch

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Asylverfahren des BAMF	18
Abb. 2: Abgeschlossene Vakanzzeit und Relation Arbeitsstellen zu Arbeitslosen für sozialversicherungspflichtige Arbeitsstellen nach Berufsgruppen	44
Abb. 3: Übersicht Projekt Jobbrücke Plus	67
Abb. 4: Altersstruktur im befragten Betrieb der Elektrotechnikbranche	85
Abb. 5: Altersstruktur beschäftigte Flüchtlinge im befragten Betrieb des Baugewerbes	87
Abb. 6: Konzept der nachhaltigen Integration und ethnischen Vielfalt im Unternehmen.....	110
Abb. 7: Bestand, Zugang, Abgang und Vakanzzeiten aller gemeldeten Stellen im Oktober 2016	VIII

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Die vier Schutzformen im Überblick	22
Tab. 2 Betriebe und Beschäftigte nach Branchen und Betriebsgrößen 2015	33
Tab. 3 Sozialversicherungspflichtige Beschäftigte nach ausgewählten Kreisen.....	34
Tab. 4: Vor- und Nachteile Arbeitsmarktintegration ländliche Regionen	56
Tab. 5: Überblick Integrationsmaßnahmen	74
Tab. 6: Rekrutierungskanäle und Strategien	107
Tab. 7: 6. Reg. Bevölkerungsprognose Sachsen-Anhalt 2014-2030	VII
Tab. 8: Zeitreihe Engpass-Indikatoren	IX
Tab. 9: Bestand an arbeitssuchenden und arbeitslosen Personen im Kontext von Fluchtmigration	X
Tab. 10: Bewerber für Berufsausbildungsstellen.....	XI
Tab. 11: Teilnehmer in arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen im September 2016.....	XII
Tab. 12: Checkliste Beschäftigung und Integration von Flüchtlingen im Unternehmen.....	XLII
Tab. 13: Maßnahmenplan.....	XLIV
Tab. 14: Change Konzept ISG GmbH	XLV

1. Einleitung

Das Jahr 2015 war durch die unerwartete Flüchtlingskrise charakterisiert. In den deutschen Medien wurde vielseitig und zum Teil sehr emotional berichtet. Die Geflüchteten werden sowohl positiv mit Hilfsprojekten und Engagement von Teilen der deutschen Bevölkerung unterstützt als auch negativ als Problem der Gesellschaft dargestellt. Partizipation stößt bei der aktuellen wirtschaftspolitischen Lage in Deutschland bei Flüchtlingen u.a. aus diesen genannten Gründen und aufgrund der stark eingeschränkten Arbeits- und Lebensbedingungen auf Hindernisse und an Grenzen.¹

Flüchtlinge können, wenn man den Medien Beachtung schenkt, sowohl ein Fluch als auch ein Segen für die Gesellschaft und Wirtschaft sein. Viele Unternehmen fragen sich, ob Geflüchtete eine Lösung für den sich in verschiedenen Branchen und Regionen ankündigenden und teilweise bereits eingetretenen Fachkräftemangel sein können. Aufgrund der zum Teil unerforschten Lage bezüglich der erfolgreichen Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen, können keine genauen Prognosen gemacht werden. Daten hinsichtlich soziodemografischer Merkmale der Flüchtlinge in den einzelnen Bundesländern liegen bisher kaum oder noch gar nicht vor. Darüber hinaus ist es fraglich, ob junge Geflüchtete in Handwerksberufen in Kleinstädten und ländlichen Regionen berufliche Perspektiven sehen.²

Mit der Flut an Flüchtlingen sind auch eine Vielzahl von Projekten, Initiativen und Netzwerken, die sich mit Integrations- und Beschäftigungsangeboten für geflüchtete Menschen beschäftigen, entstanden. Sowohl das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge als auch die Regierung haben Neuerungen der gesetzlichen Regelungen in Bezug auf das Asylsystem bekanntgegeben und erste Leitfäden und Broschüren für Arbeitgeber publiziert. Dennoch ist die wirtschaftliche Lage keineswegs entspannt, da Unternehmen vor einer Viel-

¹ Vgl. HINTE, H./RINNE, U./ZIMMERMANN, K. (2015), S. 744.

² Vgl. GYO, C. (2016), S. 1.

1. Einleitung

zahl von Problemen und Fragen in Bezug auf den Umgang mit Flüchtlingen stehen.³

Die OECD beschreibt: Migrants and Refugees „need to be seen as a resource rather than a problem and integration policies as an investment to make the best use of their skills“⁴.

Um eventuellen negativen Entwicklungen entgegenzuwirken, müssen Maßnahmen zur Integration und Beschäftigung von Flüchtlingen als zentrale Aufgabe von Beschäftigten, Unternehmen, Politik und der Gesellschaft angesehen werden. Unternehmen jeder Betriebsgröße sind dazu verpflichtet, Rahmenbedingungen in Bezug auf das Diversity Management zu schaffen und dieses erfolgreich in die Unternehmenskultur im Rahmen von Organisationsentwicklungsmaßnahmen zu integrieren.

Ermöglicht werden kann dies nur, wenn Politik und Wirtschaft kooperieren und ein ganzheitliches Konzept für die Arbeitsmarktintegration entworfen und implementiert wird.

³ Vgl. BERTELSMANN STIFTUNG (2016b), S. 4ff.

⁴ OECD (2014), S. 11.

1.1 Zieldefinition der Arbeit

Aufgrund dessen, dass es zu der Thematik „Flüchtlinge integrieren und am Arbeitsmarkt beschäftigen“ viele umstrittene Meinungen, Projekte und Initiativen als auch Leitfäden und Broschüren für Unternehmen gibt, ist es wichtig, zentrale Probleme und Erfahrungen herauszuarbeiten. Insbesondere für das Bundesland Sachsen-Anhalt lassen sich kaum Best Practice Beispiele für Unternehmen mit Flüchtlingen in der Literatur finden. Medien berichten gerade im Osten Deutschlands über Vorurteile und geringe Arbeitsmarktchancen für Flüchtlinge. Ein wichtiger Faktor hierbei ist der demografische Fachkräftemangel im Bundesland. Mit der vorliegenden Arbeit sollen einerseits Arbeitsmarktanalysen, die das Bundesland Sachsen-Anhalt betreffen, hinsichtlich des Fachkräftemangels untersucht und andererseits Projekte und Unternehmen, die als herausragende Beispiele hinsichtlich der Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen fungieren, vorgestellt werden. Mithilfe dieser Analysen könnte aufgezeigt werden, dass Flüchtlinge in wirtschaftsschwachen Regionen die Engpässe an Fachkräften, insbesondere in Hinblick auf die in der Positivliste genannten Berufe der Bundesagentur für Arbeit, decken könnten, sofern geeignete Maßnahmen zur Integration und Beschäftigung vorgenommen werden.

Im Rahmen der Masterthesis wird ein zum Thema konzipierter Unternehmensfragebogen erstellt, welcher Daten hinsichtlich der Unternehmensstruktur, der soziodemografischen Merkmale der im Unternehmen beschäftigten Flüchtlinge, der Maßnahmen zur Beschäftigung und Integration von Flüchtlingen, als auch Informationen über auftretende Probleme und Herausforderungen enthält. Es ist einerseits zu untersuchen, inwieweit die Akzeptanz hinsichtlich der Beschäftigung von Flüchtlingen in Unternehmen ausgeprägt ist und andererseits, welche Maßnahmen und Konzepte nötig sind, um Flüchtlinge erfolgreich ins Unternehmen zu integrieren. Zu hinterfragen sind hierbei Faktoren, die sich sowohl auf den Qualifikationsstand der Flüchtlinge beziehen als auch auf die vorhandenen Ressourcen und Strukturen der Unternehmen stützen.

Anhand der beschriebenen Situation hinsichtlich der Beschäftigung von Flüchtlingen in beiden Unternehmen und der theoretischen Aufarbeitung, wird eine kritische Analyse vorgenommen. Hierbei dient der erstellte Fragebogen dazu, Best Practice Ansätze und Parallelen beider Unternehmen herauszuarbeiten. Da es in Sachsen-Anhalt bisher kaum Unternehmen gibt, die Flüchtlinge erfolgreich gefördert und beschäftigt haben, wäre eine Kategorisierung und Verallgemeinerung von Erfolgsfaktoren und Risiken, die mithilfe einer quantitativen Forschungsmethode in Form eines standardisierten Fragebogens erhoben würden, welcher eine hohe Stichprobenmenge voraussetzt, kaum zweckmäßig und erfolgsversprechend. Aus diesem Grund wurde sich für die Erstellung eines Unternehmenssteckbriefes entschieden, der beide Unternehmen in der vorliegenden Arbeit als Fallbeispiele widerspiegeln soll. Mithilfe dieser Steckbriefe soll eine Art Vergleich beider Unternehmen hinsichtlich Unternehmensgröße, Branche, Region, Erfolgsfaktoren, Unternehmenskultur und ihrer Prozesse vorgenommen werden.

Da es sich bei den Begriffen Beschäftigung und Integration um zwei unterschiedliche Aspekte handelt, sollen im ersten Teil der Arbeit die theoretischen und rechtlichen Grundlagen, die eine Beschäftigung von Flüchtlingen überhaupt ermöglichen, erläutert werden. Im zweiten Teil geht es darum, zu untersuchen wie die beschriebenen Maßnahmen insbesondere in Bezug auf die Arbeitsmarktintegration in der Praxis umgesetzt werden und ob diese als erfolgsversprechend angesehen werden können. Mithilfe der empirischen und literaturgestützten Analyse soll untersucht werden, ob eine erfolgreiche Arbeitsmarktintegration und Beschäftigung in einem mittelständisch geprägten Bundesland wie Sachsen-Anhalt möglich ist. Hierbei stellt sich die Frage, ob die Beschäftigung von Flüchtlingen dem demografischen Fachkräftemangel entgegenwirken kann.

Auf der Grundlage der bereitgestellten Informationen, ist es unter anderem interessant zu untersuchen, in welchen Branchen und Beschäftigungsverhältnissen Flüchtlinge eingesetzt werden können. Die Hypothese, dass Sprachbarrieren das größte Problem darstellen könnten, soll ebenfalls in der vorliegenden Arbeit belegt bzw. widerlegt werden.

1.2 Vorgehensweise

Die vorliegende Hausarbeit gliedert sich in sechs Abschnitte. Im ersten Kapitel wird die Themenstellung „Arbeitsmarktintegration und Beschäftigung von Flüchtlingen“ betrachtet und ein Bezug zu der aktuellen Flüchtlingssituation hergestellt. Hierbei wird sich vorrangig auf die aktuelle Flüchtlingssituation in 2014-2016 bezogen. Im Kapitel 1.3 erfolgt eine kritische Analyse über den Forschungsstand aktueller Studien. Hierbei werden Forschungslücken insbesondere für das Bundesland Sachsen-Anhalt beschrieben. Mithilfe dieser Analyse sollen unerforschte Aspekte zur Thematik aufgedeckt und umstrittene Meinungen über die Flüchtlingssituation am Arbeitsmarkt dargestellt werden. Im Rahmen der Masterthesis werden diese Aspekte aufgegriffen und näher untersucht.

Anhand der Abgrenzung der Begriffe „Flüchtling, Migrant und Asylbewerber“ verschafft das zweite Kapitel einen allgemeinen Überblick über die Thematik. Des Weiteren wird in diesem Kapitel sowohl näher auf das Thema „Integration und Beschäftigung“ eingegangen als auch auf die aktuelle Gesetzeslage und die bestehenden Möglichkeiten für Unternehmen Flüchtlinge zu beschäftigen, verwiesen.

Das darauffolgende Kapitel 3 beinhaltet eine Arbeitsmarktanalyse für Sachsen-Anhalt hinsichtlich des Fachkräftemangels. Anmerkungen, dass es Fluchtbewegungen bereits seit 1945 gab, werden im ersten Abschnitt des Kapitels kurz dargestellt. Daran anknüpfend erfolgt die Darstellung der aktuellen Arbeitsmarktsituation für Flüchtlinge in Sachsen-Anhalt. Dazu werden die von der Bundesagentur für Arbeit der Region Sachsen-Anhalt und Thüringen bereitgestellten statistischen Daten genutzt. Im Abschluss daran erfolgt eine Flüchtlingsanalyse hinsichtlich der soziodemografischen Merkmale u.a. in Hinblick auf Alter, Geschlecht, Berufsabschluss und Herkunftsland der Geflüchteten. Abschließend wird auf die Thematik der Arbeitsmarktintegration im ländlichen Raum kurz eingegangen.

Im vierten Kapitel werden die Herausforderungen für das Human Resource Management erläutert. Hierbei wird insbesondere auf das Thema Diversity und Change Management eingegangen. Die Beschäftigung von Flüchtlingen erfordert die Einbeziehung neuer Aspekte in die Unternehmenskultur, u.a. welche finanziellen, materiellen und organisationalen Ressourcen und Strukturen notwendig sind, um Flüchtlinge zu integrieren. Konzepte des Change Managements in Bezug auf das Thema Diversity sind somit in Hinblick auf die zu behandelnde Thematik in diesem Kapitel von Relevanz. Des Weiteren werden in diesem Kapitel die Maßnahmen, die Flüchtlinge dabei unterstützen, schneller in den Job zu finden und sich zu integrieren, beleuchtet. Anknüpfend daran wird auf Initiativen und Projekte des Landes Sachsen-Anhalt verwiesen. Dies soll dennoch nur als Überblick dienen, da in den letzten Monaten eine Vielzahl von Netzwerken mit unterschiedlichsten Meinungen und Interessen zum Thema Flüchtlingsintegration entstanden sind.

Im darauffolgenden praxisorientierten Teil der Arbeit steht die Beschreibung der zwei Fallbeispiele hinsichtlich Aspekten der Beschäftigung von Flüchtlingen im Vordergrund. Hierbei wird einerseits die jeweils gewählte Forschungsmethode der quantitativen Forschung in Form eines Fragebogens näher erläutert, als auch andererseits auf die qualitative Erhebungsmethode in Form eines transkribierten Experteninterviews eingegangen.

Nachdem die Unternehmen vorgestellt wurden, erfolgt die kritische Auseinandersetzung mit beiden Fallbeispielen. Anknüpfend daran erfolgt eine Analyse beider Unternehmen bezüglich Unternehmensgröße, Branche, Anzahl und Art der beschäftigten Flüchtlinge sowie deren Erfolgsfaktoren und Probleme. Auf den Grundlagen der vorangegangenen Kapitel werden Handlungsempfehlungen für die Unternehmen gegeben. In diesem Kapitel wird versucht, neue Wege in Form von Maßnahmen und Strategien für das Human Resource Management zu benennen, die bei der Rekrutierung und Beschäftigung von Geflüchteten als essentiell erscheinen. Hierzu wird ein vereinfachtes Change Konzept für das befragte Unternehmen der Elektrobranche erstellt. Abschließend wird in Kapitel 6 ein Fazit gezogen und ein Ausblick auf die in der Arbeit vorliegende Thematik gegeben.

1.3 Forschungsstand

Grundsätzlich ist der Forschungsstand aufgrund der Aktualität des Themas Flüchtlinge noch als nahezu nicht vorhanden zu bezeichnen. Für das Bundesland Sachsen-Anhalt stellen diesbezügliche Forschungsdaten einen marginalen Bereich dar, da die Thematik keine publizistische Resonanz aufweist und Wissenschaftler sich aktuell an den Flüchtlingszahlen in Westdeutschland orientieren und diese für Analysezwecke nutzen. Da sich die Problematik der Arbeit vorrangig auf die gestiegenen Flüchtlingszahlen ab dem Jahr 2014 stützen soll und sich die geeignete Literatur in Form von Monografien hauptsächlich auf die Migrationsforschung ab den 60er Jahren bezieht, wurde sich bei der Literaturrecherche in der vorliegenden Arbeit vorrangig auf Internetquellen und sogenannte graue Literatur gestützt. Den Hauptgegenstand der Recherchen bilden Studien und Broschüren des BAMF und der Bundesagentur für Arbeit. Insbesondere für das Bundesland Sachsen-Anhalt liegen kaum aktuelle Daten über die Zuwanderungen in 2014-2016 und vor allem kaum aussagekräftige Studien zum Thema Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen vor. Aufgrund des geringen Anteils an Menschen mit Migrationshintergrund, die in Sachsen-Anhalt leben, lassen sich die meisten statistischen Daten nur für Gesamt-Ostdeutschland finden; eine Differenzierung auf die einzelnen Bundesländer erfolgt selten. Demnach liegen kaum und vorrangig nur von der Bundesagentur für Arbeit und dem Statistischen Landesamt Sachsen-Anhalts veröffentlichte repräsentative Daten für Sachsen-Anhalt vor, die mit Einschränkungen analysiert werden können. Laut Mikrozensus werden Migranten unter dem Sammelbegriff „Menschen mit Migrationshintergrund“ zusammengefasst. Somit werden u.a. Spätaussiedler, eingebürgerte Ausländer und deren Kinder sowie Geflüchtete in den Statistiken nicht getrennt betrachtet. Ab der zweiten Jahreshälfte 2016 sollen laut Bundesagentur für Arbeit, Flüchtlinge, die bei der Arbeitsagentur als arbeitssuchend gemeldet sind oder sich in Integrationsmaßnahmen befinden, separat in den Statistiken aufgeführt werden.⁵ Hinsichtlich der Untersuchung des Fachkräftebedarfes und der Zuwanderung sowie Integration in Sachsen-Anhalt waren herausgegebene Materialien vom Statistikservice Ost der Bun-

⁵ Vgl. BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016a), S. 1.

desagentur für Arbeit, des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung und des Ministeriums für Arbeit, Soziales und Integration Sachsen-Anhalt eine wertvolle Hilfe für die Erstellung der Arbeit. Anzumerken ist, dass beispielsweise die Studie zum Thema Zuwanderung, Integration und Vielfalt in Sachsen-Anhalt herausgeben vom Ministerium für Gesundheit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt und der Integrationsbeauftragten der Landesregierung (2008) einen Überblick über die Entwicklung und die Integrationsarbeit in Sachsen-Anhalt gibt. Nachteilig ist, dass sich die Studie auf einen Zeitraum von 2007-2009 bezieht.⁶

Das Forschungszentrum Migration, Integration und Asyl des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge (2016) erforschte die Qualifikationsstruktur, Arbeitsmarkteteiligung und Zukunftsorientierungen von anerkannten Flüchtlingen. Einige wichtige Aspekte der Studie sind unter anderem, dass etwas mehr als ein Drittel der Flüchtlinge, vorrangig Männer, eine Erwerbstätigkeit aufgenommen haben und die Bleibeabsicht der 2805 befragten Personen stark ausgeprägt ist. Für die Befragung wurden anerkannte Flüchtlinge aus den Ländern Afghanistan, Eritrea, Irak, Iran, Sri Lanka und Syrien befragt, die einen Aufenthaltstitel in den Jahren 2008 bis 2012 erhalten haben und somit bereits eine gewisse Zeit in Deutschland verbracht haben.⁷

Mit der vierten Ausgabe der BAMF Kurzanalyse untersuchten RICH und NESKE (2016) die Sozialstruktur, das Qualifikationsniveau und die Berufstätigkeit von Asylantragsstellern. Die auf freiwilliger Basis entstandenen Daten wurden im Rahmen des Asylverfahrens erhoben und beziehen sich auf das erste Halbjahr 2016. Die größte Gruppe der 250 000 Befragten stellen Syrier mit knapp 44 Prozent dar. Demnach sind die Ergebnisse auch stark von dieser Gruppe geprägt. In der Studie wird deutlich, dass 70 Prozent der Befragten junge Männer sind und die Mehrheit als höchsten Bildungsabschluss die Mittelschule angegeben hat. Ersichtlich wurde, dass in den Herkunftsländern vorrangig Tätigkeiten in der Landwirtschaft, dem Handwerk und dem Bauwesen ausgeübt wurden, die als geringfügig qualifizierte Berufe charakterisiert werden können. Als Kritikpunkt ist anzumerken, dass die Daten aufgrund von

⁶ Vgl. MINISTERIUM GESUNDHEIT UND SOZIALES SACHSEN-ANHALT (2008), S. 7f.

⁷ Vgl. WORBS, S./BUND, E. (2016), S. 1f.

Selbstauskunft der Befragten entstanden sind und demnach keine Dokumente oder Nachweise über Berufs- und Schulbildung vorliegen. Die Validität der Antworten kann somit nicht überprüft werden. Dennoch stellt die Kurzanalyse eine der aktuellsten und detailliertesten Studien in Bezug auf die soziodemografischen Merkmale von Geflüchteten dar.⁸

GYO (2016) hat in seinem Buch den Zugang und die Herausforderungen der Beschäftigung von Flüchtlingen analysiert. Ziel seiner Untersuchung war es, auf die rechtlichen Barrieren in Bezug auf die Beschäftigung von Flüchtlingen einzugehen und das Zusammenwirken der Agentur für Arbeit und der Ausländerbehörde aufzuzeigen.⁹

Das IAB, die Bundesagentur für Arbeit als auch die Bertelsmann Stiftung veröffentlichten einige Ergebnisse in Bezug auf die Arbeitsintegration von Flüchtlingen. Die Bundesagentur für Arbeit hat im Juni 2016 erste Ergebnisse der Arbeitsmarktstatistik von Drittstaatsangehörigen veröffentlicht. Bis Mai 2016 war eine Differenzierung der Flüchtlinge in der Arbeitslosenstatistik nicht möglich. Unter Personen im Kontext von Fluchtmigration wurden nun Geflüchtete mit Aufenthaltsgestattung und -erlaubnis sowie Duldung gebündelt erfasst. Mithilfe der Statistik kann eine Differenzierung der bei der Bundesagentur gemeldeten Flüchtlinge hinsichtlich soziodemografischer Merkmale je Bundesland vorgenommen werden.

BRÜCKER et. al. haben im Rahmen des IAB eine qualitative Befragung mit 26 Experten und 126 Flüchtlingen im Zeitraum von November 2015 bis März 2016 durchgeführt. Wichtige Punkte der Untersuchungen bestehen in der Analyse der Arbeitsmotivation, der Herkunft und der Fluchtgründe geflüchteter Menschen.¹⁰

THRÄNHART (2015) untersucht mithilfe der Bertelsmann Stiftung wie eine Integration auf dem Arbeitsmarkt für Flüchtlinge optimiert werden kann. Schwerpunkte stellen vor allem die Verkürzung der Wartezeiten im Asylver-

⁸ Vgl. RICH, A.K./NESKE, M. (2016), S. 1ff.

⁹ Vgl. GYO (2016), S. 41.

¹⁰ Vgl. BRÜCKER, H.et. al (2016), S. 7ff.

fahren und eine konsequentere Integrationspolitik mit der Schaffung von Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie guten Berufsperspektiven dar.¹¹

Anknüpfend an die genannten Studien und die verfügbare Literatur, welche überwiegend veraltet ist und die in der Arbeit zu untersuchende Problematik nur oberflächlich berücksichtigt, wird ersichtlich, dass neue Forschungsberichte zum Thema unabdingbar sind. Auffällig ist, dass immer wieder Parallelen in der inhaltlichen Ausführung in der Literatur zu finden sind und die gleichen Titel und Autoren zitiert werden. Um neue Ergebnisse speziell für das Bundesland Sachsen-Anhalt zu generieren, wurde mithilfe der Handwerkskammer Halle der Kontakt zu Unternehmen hergestellt, die Erfahrungen mit der Einstellung von Flüchtlingen gemacht haben. Diese zwei Unternehmen dienen als Fallbeispiele und sollen auf Best Practices hin analysiert werden.

Ein wichtiger Aspekt bei der Themenfindung der Masterthesis stellte die Brisanz und Polarisierung des Themas dar. Seit der Flüchtlingswelle im Jahr 2015 bietet die Thematik eine kontroverse Diskussionsplattform, die oftmals auf mangelnde gesellschaftliche Kenntnisse zurückzuführen ist und auf Vorurteilen basiert. Daher ist es umso wichtiger, neue fundierte Erkenntnisse zum Thema Integration und Beschäftigung von Flüchtlingen zu gewinnen.

¹¹ Vgl. TRÄNHARDT, D. (2016), S. 2ff.

2. Überblick

Für den Aufbau eines einheitlichen Grundverständnisses im Hinblick auf die Thematik Arbeitsmarktintegration und Beschäftigung von Flüchtlingen widmet sich das Kapitel zunächst der Erläuterung begrifflicher Grundlagen. Im Anschluss daran, erfolgt eine Darstellung der aktuellen gesetzlichen Grundlagen zum Thema sowie den Beschäftigungsmöglichkeiten von Flüchtlingen je nach Aufenthaltsstatus.

2.1 Definitionen

Die vorliegende Arbeit wird sich vorrangig auf das Thema Beschäftigung von Flüchtlingen, geduldeten Flüchtlingen und Asylbewerbern stützen. Personen mit Migrationshintergrund werden nur erläutert und finden für die zu behandelnde Thematik keine besondere Berücksichtigung, da diese unter Umständen bereits länger in Deutschland leben könnten und keine Akteure der aktuellen Flüchtlingswelle 2015 darstellen. Ebenfalls werden abgelehnte Asylbewerber bei angebotenen Initiativen und Maßnahmen der Arbeitsmarktintegration nicht erfasst.

2.1.1 Flüchtling

Unter einem Flüchtling versteht sich eine Person, die „aus der begründeten Furcht vor Verfolgung wegen ihrer Rasse, Religion, Nationalität, Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe oder wegen ihrer politischen Überzeugung sich außerhalb des Landes befindet, dessen Staatsangehörigkeit sie besitzt und den Schutz dieses Landes nicht in Anspruch nehmen kann oder wegen dieser Befürchtungen nicht in Anspruch nehmen will.“¹²

Wichtigster Aspekt der Definition ist, dass eine Person aus dem Ausland Schutz benötigt und das Recht auf Sicherheit in einem anderen Land in An-

¹² GFK, Art. 1A.

2.1 Definitionen

spruch nimmt, da der eigene Staat oder die zuständige Regierung diesen nicht mehr gewährleisten kann.¹³

Das in Deutschland für die Thematik zuständige Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) ist für die Prüfung der obengenannten Bestimmungen zuständig und entscheidet darüber, ob diese Personen für einen anerkannten Aufenthaltstitel als Flüchtling berechtigt sind.

Eine weitere Form von Flüchtlingen können Kontingentflüchtlinge sein. Diese Personen stammen aus Krisenregionen und wurden mithilfe von Hilfsorganisationen und -projekten nach Deutschland gebracht. Laut Artikel 23 des Aufenthaltsgesetzes kann für diese Personen unter Beachtung einiger Regularien eine Aufenthaltserlaubnis ausgesprochen werden. Wichtigster Aspekt ist, dass Kontingentflüchtlinge von einem Anerkennungs- und Asylverfahren ausgeschlossen sind.¹⁴

2.1.2 Migrant

Aufgrund der Vielzahl an Definitionen zum Thema Migration wurde sich für die internationale Bezeichnung von Migranten laut UNESCO¹⁵ entscheiden. Als Migranten werden somit Personen bezeichnet, die ihr Land aus eigenem Antrieb heraus verlassen, um ihre Lebensbedingungen zu verbessern. Diese Personen entscheiden sich entweder zeitlich begrenzt oder auf lange Sicht in dem Land zu leben, in dem sie nicht geboren bzw. staatsangehörig sind.¹⁶

In deutschen Erhebungen und Studien werden Migranten oftmals als Personen mit Migrationshintergrund bezeichnet.¹⁷ Laut der Definition im Mikrozensus werden diese wie folgt klassifiziert: „alle nach 1949 auf das heutige Gebiet der Bundesrepublik Deutschland Zugewanderten, sowie alle in Deutschland geborenen Ausländer und alle in Deutschland als Deutsche Ge-

¹³ Vgl. AUMÜLLER, J. (2016), S. 11.

¹⁴ Vgl. BUNDESREGIERUNG, im Internet veröffentlicht, [18.09.2016].

¹⁵ UNESCO bezeichnet: The United Nations Organization for Education, Science and Culture.

¹⁶ Vgl. UNESCO (2016), veröffentlicht im Internet, [25.09.2016].

¹⁷ Vgl. BAMF (2016a), veröffentlicht im Internet. [25.09.2016].

2.1 Definitionen

borenen mit zumindest einem zugewanderten oder als Ausländer in Deutschland geborenen Elternteil¹⁸“.

2.1.3 Asylbewerber

Als Asylbewerber werden Personen bezeichnet, die sich im Asylverfahren befinden.¹⁹

Die Prüfung, ob eine Person asylberechtigt ist, wird ebenfalls vom BAMF durchgeführt. Das Bundesamt entscheidet somit, ob diese Person den Status als Flüchtling oder Asylberechtigter erhält oder ein subsidiärer Schutzstatus ausgesprochen wird. Asyl beantragen können alle Menschen, die aufgrund politischer Verfolgung oder religiöser Ansichten ausgegrenzt und verfolgt werden.²⁰

Festzustellen ist, dass sich enge Parallelen zwischen Flüchtlingen und Asylsuchenden ergeben. Die Anforderungen an den Flüchtlingsstatus gemäß der Genfer Konvention sind jedoch geringer als die der Asylberechtigten. Erhalten Personen weder die Anerkennung als Flüchtling noch als Asylberechtigter wird eine dritte Regelung, die Gewährung eines subsidiären Schutzes, in Betracht gezogen. Sind Menschen in ihrem Heimatland einer erheblichen Gefahr u.a. durch Folter oder Ankündigung des Todes ausgesetzt, so gilt für diese Personen ein Abschiebungsverbot.²¹

Welche arbeitsrechtlichen Auswirkungen diese Entscheidungen des BAMF auf die Menschen haben, wird im Kapitel 2.5 näher beleuchtet. Aufgrund der politischen Brisanz des Themas und den daraus resultierenden wechselnden gesetzlichen Regelungen sind Änderungen vorbehalten. Um ein einheitliches Verständnis zu erhalten, wird in der vorliegenden Arbeit bei allen obengenannten Personen, ausgenommen der Migranten, von Flüchtlingen gesprochen. Da in den Statistiken und Studien keine Unterschiede zwischen aner-

¹⁸ STATISTISCHES BUNDESAMT (2011), S. 25.

¹⁹ Vgl. BMZ, veröffentlicht im Internet, [28.09.2016].

²⁰ Vgl. BAMF (2016), veröffentlicht im Internet, [27.09.2016].

²¹ Vgl. BMZ, veröffentlicht im Internet, [28.09.2016].

2.2 Integration

kannten Flüchtlingen und Asylberechtigten gemacht werden, wird diese Vorgehensweise ebenfalls für die Arbeit übernommen.

Statistiken der Agentur für Arbeit beinhalten ebenfalls keine gesonderten Anmerkungen zu anerkannten Flüchtlingen. Dort werden geduldete Ausländer, anerkannte Flüchtlinge, Asyl- und Schutzberechtigte, welche einen Bezug zum Arbeitsmarkt haben, als Personen im Kontext von Fluchtmigration dargestellt.²²

2.2 Integration

Anerkannte Flüchtlinge, die im obengenannten Kapitel 2.1 erläutert wurden, haben Anspruch auf Integration, Teilhabe und Einbeziehung an und in der Gesellschaft. Bezugnehmend auf die Zuwanderung in Deutschland bedeutet dies, dass der Bevölkerung mit Migrationshintergrund ein Zugang zu allen Aktivitäten des gesellschaftlichen Lebens ermöglicht wird.²³ Integration erstreckt sich auf langfristige Sicht, soll die Eingliederung in eine Einheit verdeutlichen und ein gleichberechtigtes Zusammenleben gewährleisten.²⁴

Der Erfolg von Integrationsmaßnahmen ist abhängig von den politischen, kulturellen und sozialen Wertevorstellungen der Zuwanderer und deren Bereitschaft sich zu integrieren. Toleranz und Akzeptanz seitens der deutschen Bevölkerung als auch gesetzliche Grundlagen stellen ebenfalls die Basis für eine erfolgreiche Integration dar. Einerseits ist es empfehlenswert, dass Zugewanderte die Werte und Rechtsnormen der Gesellschaft annehmen und die Sprache erlernen, andererseits soll eine Integration keine vollständige Assimilation der Person darstellen, in der Zuwanderer ihre Traditionen und Identitäten aufgeben müssen.²⁵

Da es viele verschiedene Formen von Integration gibt, wird für die vorliegende Arbeit die wichtigste Form der Integration, die Arbeitsmarktintegration von

²² Vgl. BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016b), S. 5.

²³ Vgl. BUNDESLÄNDERBEAUFTRAGTE, veröffentlicht im Internet, [01.10.2016].

²⁴ Vgl. BAMF (2016a), veröffentlicht im Internet, [25.09.2016].

²⁵ Vgl. GEISLER, R./BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG (2014), veröffentlicht im Internet, [02.10.2016].

Geflüchteten in Deutschland, näher erläutert. Unter Arbeitsmarktintegration versteht sich das Ziel, dass Flüchtlinge mithilfe von Integrationsmaßnahmen verglichen zur deutschen Bevölkerung annähernd kongruente Arbeitsergebnisse erzielen. Arbeitsmarktintegration beschreibt somit einen langfristigen Prozess der Eingliederung in den Arbeitsmarkt des Zuwanderungslandes und soll sicherstellen, dass jeder Flüchtling ein eigenständiges Leben ohne den Bezug von Sozialleistungen führen kann.²⁶

Damit sich positive Effekte der Arbeitsmarktintegration in der Wirtschaft und der Gesellschaft zeigen, ist es unabdingbar, Zuwanderer in den deutschen Arbeitsmarkt zu integrieren und ihnen den Zugang zu Bildung und Arbeit zu ermöglichen. Erfolgsbestimmend sind hierbei drei Hauptfaktoren. Einerseits spielen die strukturellen Ausprägungen der Geflüchteten in Form von Sprachkenntnissen und deren soziodemografischen Merkmale eine Rolle. Andererseits misst sich der Erfolg der Arbeitsmarktintegration an den Betreuungsangeboten, die den Zuwanderern von Behörden, Unternehmen und Kommunen zur Verfügung gestellt werden und ihnen einen erleichterten Zugang zum Arbeitsmarkt verschaffen. Letzter Faktor der Arbeitsmarktintegration ist die Beschaffenheit und Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarktes, zu dem der Geflüchtete Zugang erhalten will. Hierbei sind Aspekte hinsichtlich der Anzahl an offenen Stellen in der Region, Arbeitslosenzahl und Anzahl der Bewerber zu berücksichtigen.²⁷

Gemäß wissenschaftlicher Studien und Statistiken des IAB und der Bundesagentur für Arbeit ist Deutschland aufgrund des demografischen Fachkräftemangels auf neuzugewanderte Arbeitskräfte angewiesen, die die Finanzierung des Rentensystems erleichtern und der immer älter werdenden Bevölkerung entgegenwirken sollen.²⁸

Anzumerken ist, dass Arbeitsmarktintegration nicht mit der Thematik Beschäftigung gleichgesetzt werden kann. Im Nachfolgenden wird dementsprechend auf das Thema Beschäftigung eingegangen. Die Erläuterung der ein-

²⁶ Vgl. OECD (2005), S. 10.

²⁷ Vgl. LINDENMEYER, H./ VON GLUTZ, B./ HÄUSLER, F./ KEHL, F. (2008), S. 3.

²⁸ Vgl. RÖVEKAMP, M. (2016), veröffentlicht im Internet, [15.11.2016].

2.3 Beschäftigung

zelen Beschäftigungsmöglichkeiten von Flüchtlingen und der Integrationsmaßnahmen erfolgt in Kapitel 2.5 bzw. im Kapitel 4.

2.3 Beschäftigung

Laut viertem Sozialgesetzbuch, versteht man unter Beschäftigung die nicht-selbstständige Tätigkeit und somit die Anstellung einer Person in einem Arbeitsverhältnis.²⁹

Generell kann jeder arbeitsfähige Staatsangehörige der EU in Deutschland eine Beschäftigung aufnehmen. Flüchtlinge können je nach Aufenthaltsstatus für den deutschen Arbeitsmarkt zugelassen werden. Faktoren wie Kompetenzen/ Sprachkenntnisse sind für eine erfolgreiche Beschäftigung unabdingbar. Festzuhalten ist, dass Personen aus den Nicht-EU-Ländern ein Asylverfahren durchlaufen müssen, um überhaupt eine Beschäftigung in Deutschland aufnehmen zu können. Dieser Prozess kann eine Zeitspanne von bis zu einem Jahr in Anspruch nehmen.³⁰

2.4 Asylverfahren und rechtliche Grundlagen

Die grundlegende Voraussetzung für die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit für geflüchtete Personen stellt die Vergabe des Aufenthaltstitels nach dem Aufenthaltsgesetzes (AufenthG) dar.³¹

In Deutschland gibt es verschiedene Arten von Aufenthaltstiteln. Ausländer können ein Visum, eine Aufenthaltserlaubnis, eine Niederlassungserlaubnis, eine Erlaubnis zum Daueraufenthalt-EG oder die Blaue Karte beantragen. Die Erteilung der zeitlich befristeten Aufenthaltserlaubnis kann u.a. aufgrund von humanitären Gründen durch ein Asylverfahren erfolgen oder aufgrund

²⁹ Vgl. SGB IV.

³⁰ Vgl. BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2015a), S. 16ff.

³¹ Vgl. §1-11, AufenthG.

eines Studiums, des Familiennachzugs sowie einer Erwerbstätigkeit erfolgen.³²

Die Niederlassungserlaubnis stellt ein dauerhaftes und uneingeschränktes Aufenthaltsrecht dar. In Bezug auf die Thematik Asylbewerber kann in der Regel die Niederlassungserlaubnis fünf Jahre nach der Erteilung der Aufenthaltserlaubnis erteilt werden. In Ausnahmefällen ist ein Übergang von der Aufenthaltserlaubnis in die Niederlassungserlaubnis bereits nach drei Jahren möglich. Die Voraussetzungen werden in der unten stehenden Tabelle in der Übersicht der vier Schutzformen erklärt.³³

Die Blaue Karte EU ist vorrangig für Hochschulabsolventen und Akademiker bestimmt, um einer Beschäftigung in der EU nachzugehen. Sie ist für die Dauer von 4 Jahren befristet. Es kann eine Verlängerung vorgenommen werden oder eine Umwandlung in eine Niederlassungserlaubnis erfolgen.³⁴

Unionsbürger und Staatsangehörige des europäischen Wirtschaftsraums genießen in der EU die Freizügigkeit und benötigen keine Aufenthaltserlaubnis. Aufgrund der in der Arbeit zu behandelnden Flüchtlingsthematik wird hierbei nicht weiter auf Visum, Daueraufenthalt-EG und Freizügigkeitsrechte eingegangen.³⁵

Mittels eines Asylverfahrens wird beim BAMF über den Asylantrag des Geflüchteten entschieden. Anhand der nachfolgenden Grafik soll der Prozess des Asylverfahrens vereinfacht dargestellt werden. Aufgrund der Komplexität dieser Thematik und vor dem Hintergrund, dass sich die Arbeit nicht vorrangig auf die Analyse des rechtlichen Kontexts der deutschen Asylpolitik stützen soll, wird nur auf grundlegende Aspekte des Asylverfahrens eingegangen und auf die Erläuterung von Einzelfallprüfungen und Sonderregelungen sowie Härtefallregelungen verzichtet.

³² Vgl. § 3-19a, AufenthG.

³³ Vgl. BUNDESMINISTERIUM DES INNEREN (2016), veröffentlicht im Internet, [14.10.2016].

³⁴ Vgl. AUSWÄRTIGES AMT (2016), veröffentlicht im Internet, [10.10.2016].

³⁵ Vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION, veröffentlicht im Internet, [10.10.2016].

2.4 Asylverfahren und rechtliche Grundlagen

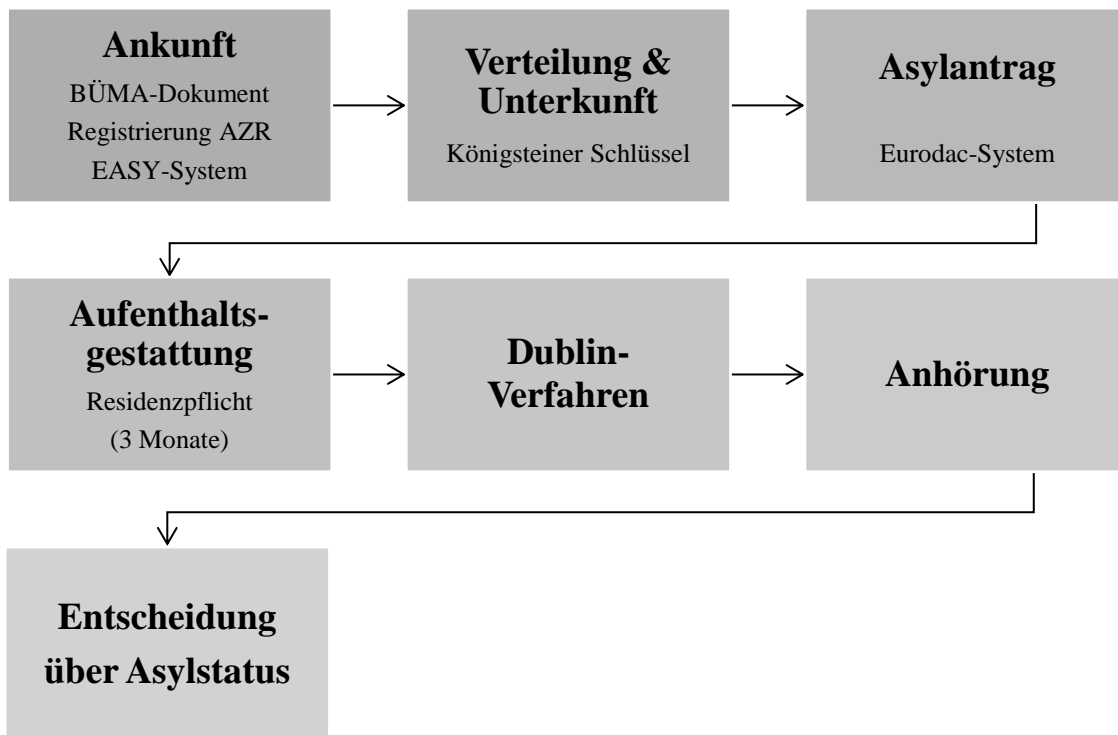


Abb. 1: Asylverfahren des BAMF³⁶

Asylsuchende, die die deutsche Grenze überquert haben, treffen generell als erstes auf die Bundes- oder Landespolizei und werden zu einer Anlaufstelle geschickt, die oftmals auch die Außenstelle des BAMF auf dem Gelände beinhaltet. Hier erfolgt die erste Registrierung der Asylsuchenden anhand des EASY³⁷-Systems. Die hier aufgenommenen Daten, welche Angaben zur Person, den Fingerabdruck und ein Lichtbild enthalten, werden zentral gespeichert und stehen somit der Agentur für Arbeit, der Auslandsbehörde und dem BAMF zur Verfügung.³⁸

Des Weiteren erfolgt die Zuteilung des Wohnortes mithilfe des Königsteiner Schlüssels auf die einzelnen Bundesländer. Der Königsteiner Schlüssel bezeichnet eine Quotenregelung, die jährlich von der Kommission des Bundes und der Länder festgelegt wird. Diese Regelung stellt sicher, dass eine faire und der Aufnahmekapazität des einzelnen Bundeslandes entsprechende Verteilung erfolgt. Die registrierten Daten werden nun in das Ausländerzentralregister (AZR) eingetragen und die Asylsuchenden erhalten einen ersten An-

³⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an: BAMF (2016c), S. 8-17.

³⁷ Erstverteilung von Asylbegehrenden.

³⁸ Vgl. INFORMATIONSVERBUND ASYL UND MIGRATION (2015a), S. 2f.

kunftsnachweis, das BüMA³⁹ - Dokument, welches zum Aufenthalt in Deutschland berechtigt und den Anspruch auf staatliche Unterstützungsleistungen in Form eines monatlichen Geldbetrages und Sachleistungen sicherstellt.⁴⁰

Nachdem die Asylsuchenden auf die zuständigen Aufnahmeeinrichtungen der jeweiligen Bundesländer verteilt worden sind, erfolgt die persönliche Antragstellung in der Außenstelle des BAMF. Hierzu werden Dolmetscher benötigt, um über Rechte und Pflichten im Asylverfahren aufzuklären. Die Asylsuchenden werden darüber hinaus erneut aufgefordert, ihre Identität nachzuweisen. Die Feststellung, ob es sich um einen Erst- oder Folgeantrag der asylsuchenden Person handelt, erfolgt mithilfe eines Abgleichs der erhobenen Daten im AZR und der Daten des Bundeskriminalamtes. Des Weiteren erfolgt ein System-Scan mit Eurodac, welcher entscheidet, ob möglicherweise ein anderer europäischer Staat für die Abwicklung des Asylverfahrens zuständig ist.⁴¹

Erst nachdem der Asylantrag beim BAMF gestellt wurde, erhält der Asylsuchende eine Aufenthaltsgestattung, die an eine Residenzpflicht für mindestens drei Monate gekoppelt ist. Diese gilt auch für Antragsteller, die mit hoher Wahrscheinlichkeit eine Genehmigung des Antrags erhalten werden.⁴²

Während der Prüfung des Asylantrags findet das Dublin-Verfahren Anwendung. Hierbei handelt es sich um ein Verfahren zur Feststellung von Zuständigkeiten innerhalb der Mitgliedsstaaten der EU, Island, Norwegen, Schweiz und Lichtenstein, mit dem Ziel, dass ein Asylantrag jeweils in nur einem der genannten Staaten inhaltlich überprüft und bearbeitet werden soll.⁴³

Kommt es zur Feststellung, dass der Asylsuchende zuvor in einem anderen europäischen Land registriert worden ist oder bereits Asyl beantragt hat, so veranlasst das BAMF die Überstellung an den zuständigen Mitgliedsstaat. Reagiert dieser nicht binnen einer bestimmten Frist, so kann der Asylantrag

³⁹ Bescheinigung über die Meldung als Asylsuchender.

⁴⁰ Vgl. BAMF, veröffentlicht im Internet, [10.10.2016].

⁴¹ Vgl. BAMF (2016c), S. 11.

⁴² Vgl. ebenda.

⁴³ Vgl. BUNDESREGIERUNG (2015), im Internet veröffentlicht, [24.10.2016].

in Deutschland abgelehnt und ein Dublinbescheid vom BAMF erlassen werden. Dublinbescheide, die sich an den Mitgliedsstaat Griechenland richten, werden mittlerweile widerrufen, sodass das Zuständigkeitsrecht zurück an Deutschland übergeben wird. Erfolgt eine Überstellung des Asylsuchenden in den zuständigen Mitgliedsstaat nicht binnen sechs Monaten, so bleibt die Zuständigkeit im Asylverfahren ebenfalls bei Deutschland und ein neues Asylverfahren wird eingeleitet, sofern der Asylantragssteller auffindbar ist.⁴⁴

Nach dem Dublin-Verfahren erfolgt gewöhnlich die Anhörung des Antragstellers über die Gründe und Ursachen der Flucht und die bestehende Bedrohung im Heimatland im Falle der Rückführung. In einigen Fällen geschieht dies bereits bei der Antragstellung. Das BAMF hat sich seit der Flüchtlingswelle und dem daraus resultierenden Bearbeitungsstau zum Ziel gesetzt, Asylanträge mithilfe eines integrierten Flüchtlingssystems binnen 48 Stunden zu entscheiden. Somit sollen Antragsteller direkt in einem Ankunftszentrum registriert und angehört werden und die Entscheidung soll bei einfachen Fällen, die keiner komplexen Bearbeitung oder dem Dublinbescheid unterliegen, innerhalb kurzer Zeit fallen. Durch die Bearbeitung schnell zu entscheidender Fälle sowie die Abwicklung der Anhörung durch die Außenstelle des BAMF, die Bearbeitung im Entscheidungszentrum und die Zustellung der Bescheide im Zustellzentrum, welche es im Ankunftszentrum zu vereinen gilt, sollen positive und negative Bescheide inklusive deren Vorbereitung für die Abschiebung innerhalb von 48 Stunden realisierbar sein.⁴⁵

Das BAMF hat vier Schutzformen als Entscheidungsgrundlage zur Wahl. Es ist darüber zu entscheiden, ob der Asylantragsteller die Anerkennung und somit die Asylberechtigung nach Art. 16 GG erhält, die Zuerkennung des Status Flüchtling nach §3 AsylG eintritt, ein subsidiärer Schutzstatus nach § 4 AsylG ausgesprochen wird oder ein Abschiebungsverbot nach § 60 V und VII AufenthG erfolgt.⁴⁶

Als Entscheidungsgrundlage ist der Aspekt zu beachten, dass bei Asylsuchenden, die über einen sicheren Drittstaat eingereist sind, die Anerkennung

⁴⁴ Vgl. INFORMATIONSBUND ASYL UND MIGRATION (2015b), S. 3.

⁴⁵ Vgl. BAMF (2016c), S. 14ff.

⁴⁶ Vgl. ebenda.

der Asylberechtigung nicht gewährleistet werden kann. Des Weiteren sind Antragsteller aus den Ländern Albanien, Ghana, Kosovo, Mazedonien, Bosnien-Herzegowina, Serbien, Senegal, Montenegro und aus den Mitgliedstaaten der EU von einer geringen Bleibeperspektive gekennzeichnet. Geflüchtete aus Syrien und Eritrea sowie religiöse Minderheiten aus dem Irak haben demgegenüber eine hohe Bleibeperspektive und können den Asylstatus mittels eines Schnellverfahrens beantragen. Festzuhalten ist außerdem, dass Geflüchtete aus den sicheren Herkunftsstaaten⁴⁷ während des Asylverfahrens bis zur Entscheidung in der zuständigen Aufnahmeeinrichtung wohnen müssen und diese bis zur Ausreise im Falle der Ablehnung des Antrags ebenfalls nicht verlassen dürfen.⁴⁸

Im Nachfolgenden werden die rechtlichen Folgen der Entscheidung über den Asylstatus hinsichtlich Arbeitsmarktzugangsbeschränkungen, Familienzuzug und Dauer der Aufenthaltserklärung mithilfe einer Tabelle veranschaulicht.

Diese Tabelle verdeutlicht, dass sich Parallelen zwischen den Aufenthaltstiteln Asylberechtigter und Flüchtling finden lassen. Beide Schutzformen beinhalten eine Aufenthaltserlaubnis von drei Jahren und einen uneingeschränkten Arbeitsmarktzugang. Des Weiteren ist der Nachzug von Ehegatten und Kindern gestattet, welcher bei den anderen beiden Schutzformen entfällt. Wird subsidiärer Schutz oder ein nationales Abschiebeverbot gewährt, so beschränkt sich die Erlaubnis zum Aufenthalt auf ein Jahr und eine Arbeitsmarktintegration kann nur in Form eines Beschäftigungsverhältnisses, welches der Zustimmung der Ausländerbehörde bedarf, erfolgen.⁴⁹

⁴⁷ Sichere Herkunftsstaaten beschreiben Länder, in denen keine staatliche Verfolgung herrscht und der Schutz vor Verfolgung aufgrund des im Land herrschenden demokratischen Systems und der politischen Lage gewährleistet werden kann.

⁴⁸ Vgl. BUNDESAMT FÜR MIGRATION UND FLÜCHTLINGE, veröffentlicht im Internet, [11.10.2016].

⁴⁹ Vgl. Kapitel 2.4, Tab.1, S. 22.

2.4 Asylverfahren und rechtliche Grundlagen

Kriterium	Asyl-Berechtigter	Flüchtling	Subsidiärer Schutzstatus	Abschiebungsverbot (national)
Rechtliche Grundlage	Art. 16a Abs. 1 GG	§3 Abs. 1 AsylG	§ 4 Abs. 1 AsylG	§ 60 Abs. 5 AufenthG § 60 Abs. 7 AufenthG
Dauer der Aufenthaltserlaubnis	3 Jahre		1 Jahr (Verlängerung auf 2 Jahre möglich)	1 Jahr (Verlängerung wiederholt möglich)
Niederlassungserlaubnis	Nach 3 bzw. 5 Jahren <i>Voraussetzungen:</i> erfolgreiche Integration, d.h. sicherer Lebensunterhalt durch Beschäftigung/ Erwerbstätigkeit und Vorhandensein von ausreichenden Sprachkenntnissen		Nach 5 Jahren <i>Voraussetzungen:</i> erfolgreiche Integration, d.h. sicherer Lebensunterhalt durch Beschäftigung/ Erwerbstätigkeit und Vorhandensein von ausreichenden Sprachkenntnissen	
Arbeitsmarktzugang	Unbeschränkt		Beschränkt auf Beschäftigung <i>Voraussetzung:</i> Erlaubnis der Ausländerbehörde	
Familiennachzug	Ja (Antrag muss 3 Monate nach Anerkennung des Status erfolgen)		Nein	

Tab. 1: Die vier Schutzformen im Überblick⁵⁰

⁵⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an: BAMF (2016c), S. 15ff.

2.5 Beschäftigungsmöglichkeiten von Flüchtlingen

Im Fall der Ablehnung des Asylantrags können die Antragsteller Klage beim zuständigen Verwaltungsgericht des aktuellen Wohnsitzes erheben. Ablehnungen können einfacher Natur oder als offensichtlich unbegründet oder unzulässig deklariert werden. Legt der Antragsteller gegen einen einfachen Ablehnungsbescheid Klage ein, so verschiebt sich die Frist der Rückführung um die Dauer des Klageverfahrens.⁵¹

Eine Duldung und somit die vorübergehende Aussetzung der Rückführung in das Heimatland findet Anwendung, wenn der Asylbewerber aus Gründen von schwerer Krankheit oder fehlender Reisedokumente nicht abgeschoben werden kann.⁵² Die Besonderheiten in Bezug auf das Ausüben einer Beschäftigung werden im nachfolgenden Abschnitt 2.5 erläutert.

2.5 Beschäftigungsmöglichkeiten von Flüchtlingen

Um auf die einzelnen Beschäftigungsmöglichkeiten von Flüchtlingen einzugehen, sind vorab Begriffe wie die Vorrangprüfung und die Prüfung der Beschäftigungsbedingungen zu erläutern. Diese Begriffe finden in Bezug auf die Zulassung zum Arbeitsmarkt von Geduldeten und Asylbewerbern Anwendung. Bei Flüchtlingen mit einem anerkannten Aufenthaltstitel und somit einer Aufenthaltsgenehmigung besteht demgegenüber uneingeschränkter Zugang zum Arbeitsmarkt. Geduldete⁵³ und Asylbewerber⁵⁴ mit Aufenthaltsgestattung müssen bei der Ausländerbehörde eine Arbeitserlaubnis für konkrete Beschäftigungsverhältnisse beantragen, die ebenfalls die Zustimmung der BA voraussetzt. In diesem Zusammenhang finden die Vorrangprüfung und die Prüfung der Arbeitsbedingungen Berücksichtigung.⁵⁵

Die Vorrangprüfung bezeichnet ein Verfahren, welches in den ersten 15 Monaten des Aufenthalts von Geduldeten und Asylbewerbern Anwendung findet und untersucht, ob für die zu besetzende Stelle ein deutscher Staatsbürger, EU- Staatsbürger oder ein anerkannter Flüchtling zur Verfügung steht. Diese

⁵¹ Vgl. BAMF (2016c), S. 22.

⁵² Vgl. SCHMICKLER, B. (2015), veröffentlicht im Internet, [15.10.2016].

⁵³ Geduldete ab dem 1. Tag der Entscheidung.

⁵⁴ Asylbewerber ab dem 4. Monat der Registrierung.

⁵⁵ Vgl. CHARTA DER VIELFALT (2015), S. 15.

Prüfung wurde mit dem Inkrafttreten des neuen Integrationsgesetzes im August 2016 für drei Jahre in vielen Bezirken der Arbeitsagenturen u.a. auch in Sachsen-Anhalt ausgesetzt.⁵⁶

Zusätzlich prüft die BA die Beschäftigungsbedingungen der zu besetzenden Stelle darauf, ob die Arbeitsbedingungen gleichwertig der deutschen Arbeitnehmer gestaltet sind.⁵⁷ Nach einem vierjährigen Aufenthalt in Deutschland bedarf es keiner Zustimmung der BA mehr. Die Zustimmung der Ausländerbehörde, die die Ausstellung der Arbeitserlaubnis veranlasst, bleibt jedoch immer bestehen.⁵⁸

Besonderheiten bestehen bei der Besetzung von Stellen, die Engpassberufe nach der Positivliste der BA⁵⁹ beschreiben. Geduldete und Asylbewerber⁶⁰ aus sicheren Herkunftsländern und jene, die der Verpflichtung unterliegen, die Aufnahmeeinrichtung auch nach der dreimonatigen Wartefrist nicht zu verlassen, dürfen in der Regel laut Gesetz nicht beschäftigt werden.⁶¹

2.5.1 Praktika und arbeitsmarktpolitische Maßnahmen

Für die Ausübung einer Hospitation, eines Schulpraktikums, einer betrieblichen Maßnahme zur Aktivierung und beruflichen Eingliederung sowie für alle ehrenamtlichen Tätigkeiten müssen Geduldete und Asylbewerber weder die Erlaubnis der Ausländerbehörde noch die Zustimmung der Bundesagentur für Arbeit einholen. Bei einem Praktikum, welches im Rahmen der Schul- und Berufsschulpflicht durchgeführt wird, besteht die Restriktion auf eine Dauer von maximal drei Monaten.⁶² Weitere Möglichkeit der Berufsorientierung ist die Maßnahme bei einem Arbeitgeber zur Aktivierung und beruflichen Eingliederung, kurz MAG genannt, die dem Zweck der Feststellung und Übermittlung von fachlichen Kenntnissen dient und sich auf einen Zeitraum von maximal sechs Wochen belaufen kann. Die MAG muss bei der BA beantragt

⁵⁶ Vgl. BMAS (2016a), veröffentlicht im Internet, [20.10.2016].

⁵⁷ Vgl. BMAS (2016b), veröffentlicht im Internet, [21.10.2016].

⁵⁸ Vgl. BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016c), S. 1.

⁵⁹ Siehe Erläuterungen Kapitel 3.

⁶⁰ Bei einer Antragsstellung auf Asyl nach dem 31.08.2015.

⁶¹ Vgl. BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2015b), S. 4.

⁶² Vgl. VOIGT, C. (2015), S. 1.

werden, bedarf aber keinerlei Zustimmung oder Prüfung. Anzumerken ist, dass es sich um eine unentgeltliche Maßnahme handelt, die keiner Arbeitserlaubnis durch die Ausländerbehörde bedarf.⁶³ Pflichtpraktika im Rahmen einer Ausbildung oder Studiums bedürfen keiner Zustimmung der BA. Es ist ratsam, die Ausländerbehörde über ein verpflichtendes Praktikum zu informieren, obwohl es sich laut BA um kein reines Beschäftigungsverhältnis handelt. Ein Anspruch auf Mindestlohn besteht ebenfalls auch bei einer Dauer von mehr als drei Monaten nicht.⁶⁴

Sollten sich Geduldete und Asylbewerber für ein Praktikum entscheiden, das im Rahmen eines Förderprogramms der EU durchgeführt wird, so muss die Zustimmung der BA eingeholt werden. In Hinblick auf das Einholen der Erlaubnis der Ausländerbehörde findet hierbei die gleiche Regelung wie im Falle eines Pflichtpraktikums Anwendung. Bewerber für ein Freiwilliges Soziales Jahr müssen nur die Zustimmung der Ausländerbehörde einholen.⁶⁵

Berufsorientierungspraktika und freiwillige Praktika von längerer Dauer als drei Monaten verlangen die Vergütung des Mindestlohns und die Zustimmung der BA. Die Erlaubnis der Ausländerbehörde ist unabhängig von der Dauer des Praktikums in jedem Fall einzuholen. Gleiches gilt bei freiwilligen, ausbildungsbegleitenden Praktika. Praktika, die der beruflichen Orientierung dienen, sowie ausbildungsbegleitende Praktika müssen sich in der Regel auf die Bildungsinhalte der (angestrebten) Ausbildung beziehen.⁶⁶

⁶³ Vgl. BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2015c), S. 8.

⁶⁴ Vgl. BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016c), S. 3ff.

⁶⁵ Vgl. VOIGT, C. (2015), S. 2.

⁶⁶ Vgl. DIHK (2016), S. 33f.

2.5.2 Einstiegsqualifizierung und Probebeschäftigung

Eine Maßnahme, die insbesondere für junge Erwachsene bis zum Alter von 25 Jahren geschaffen wurde, die u.a. aufgrund fehlender Ausbildungsreife, Schwierigkeiten haben in einen Ausbildungsplatz zu finden, wird als Einstiegsqualifizierung bezeichnet. Die EQ ist dabei behilflich, erste Einblicke als auch den Einstieg in die Ausbildung und den angestrebten Beruf zu vermitteln. Aufgrund dessen beinhaltet die EQ größtenteils auch Praxisphasen im Unternehmen und trägt zur Integration von Flüchtlingen durch gemeinsame Lernphasen mit anderen Auszubildenden des Unternehmens bei. Im Rahmen der EQ wird, sofern dies erforderlich ist, die Teilnahme an einen Deutschkurs geknüpft. Der Zeitraum einer EQ beläuft sich auf 6 bis 12 Monate und wird mit 231 Euro⁶⁷ monatlich zum Gehalt und 116 Euro für Sozialversicherungsbeiträge von der Arbeitsagentur bezuschusst. Zusätzliche Qualifizierungsmaßnahmen können mit der EQ Plus erreicht werden, sofern Defizite und Nachholbedarf bezüglich Kompetenzen und Fähigkeiten bei Flüchtlingen festgestellt werden. Die EQ setzt die Erlaubnis der Ausländerbehörde voraus und muss bei der BA angemeldet werden, um u.a. die Bezuschussung der Fördermittel zu erhalten.⁶⁸

Eine Probebeschäftigung kann auf die Dauer von 6 Monaten mit der Ausstellung eines Arbeitsvertrages einhergehen. Zwingend notwendig sind hier die Zustimmung der BA und die Erlaubnis der zuständigen Ausländerbehörde. Die Vergütung erfolgt bei tariflich ungebundenen Unternehmen geringstensfalls mit dem Mindestlohn.⁶⁹

⁶⁷ Stand 20.10.2016.

⁶⁸ Vgl. SCHMETZER, O./STOEWE, K (2016), S. 9ff.

⁶⁹ Vgl. BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016c), S. 5.

2.5.3 Ausbildung

In Bezug auf die Durchführung einer Ausbildung liegen das Hauptaugenmerk und die Entscheidungsgrundlage auf der Art der Ausbildung. Betriebliche und duale Ausbildungsverhältnisse benötigen die Arbeitserlaubnis der Ausländerbehörde für den konkreten Ausbildungsplatz im Unternehmen. Bei staatlich anerkannten Ausbildungsberufen besteht keine Verpflichtung für Geduldete und Asylbewerber eine Zustimmung bei der BA einzuholen. Geduldete können mit der Ausbildung ab dem 1. Tag der Duldung beginnen. Asylbewerbern ist der Zugang zum Ausbildungsverhältnis nach einer Wartefrist von drei Monaten gestattet. Bei schulischen Berufsausbildungen bestehen sowohl für anerkannte Flüchtlinge als auch für geduldete Personen sowie für Asylbewerber mit Aufenthaltsgestattung keine Arbeitsmarktzugangsbarrieren.⁷⁰ Des Weiteren gibt es Sonderregelungen für den Aufenthaltstitel Duldung zu beachten. Eine sogenannte auf ein Jahr befristete Ermessensduldung kann in Kraft treten, wenn ein abgelehnter Asylbewerber einen festen Ausbildungsvertrag vorweisen kann, das 21. Lebensjahr nicht vollendet hat und sein Herkunftsland nicht als sicheres Herkunftsland und somit nicht mit geringer Bleibeperspektive deklariert ist.⁷¹

⁷⁰ Vgl. DIHK (2016), S. 26.

⁷¹ Vgl. IHK NÜRNBERG FÜR MITTELFRANKEN (2015), S. 2.

2.5.4 Beschäftigung und Zeitarbeit

Geduldeten Personen und Personen mit Aufenthaltsgestattung können nach dreimonatigem Aufenthalt im Ermessen der Ausländerbehörde eine Arbeits-erlaubnis erteilt bekommen. Des Weiteren muss die Zustimmung hinsichtlich der Beschäftigungsbedingungsprüfung der BA für die konkrete Stelle erfolgen. Die Zustimmungspflicht der Bundesagentur für Arbeit erlischt mit dem Aufenthalt in Deutschland nach vier Jahren.⁷²

Durch das Aussetzen der Vorrangprüfung in vielen Bezirken der Arbeitsagen-turen ist es, sowohl für Personen mit Aufenthaltsgestattung als auch für Ge-duldete nach drei Monaten möglich, eine Leiharbeit aufzunehmen. Die 15-Monate-Regelung tritt demnach erst wieder in Kraft, wenn das momentan auf drei Jahre befristete Aussetzen der Vorrangprüfung aufgehoben werden soll-te. Für anerkannte Flüchtlinge bestehen keinerlei Einschränkungen bei der Beschäftigung als Leiharbeiter. Da es sich bei der Anstellung auf Zeit um ei-ne Beschäftigung laut SGB IV handelt, sind sowohl die Genehmigung bei der Ausländerbehörde als auch die Zustimmung der BA hinblickend auf die Prü-fung der Arbeitsbedingungen einzuholen.⁷³

Anzumerken ist, dass eine vollumfängliche Übersicht aller Möglichkeiten der Beschäftigung inklusive der gesetzlichen Anforderungen aufgrund der Aktua-lität der Thematik und Wechselhaftigkeit in der Flüchtlings- und Asylpolitik⁷⁴ nicht gegeben werden kann.

⁷² Vgl. DIHK (2016), S. 18f.

⁷³ Vgl. BUNDESREGIERUNG (2016), veröffentlicht im Internet, [26.10.2016].

⁷⁴ Aktueller Stand: 25.10.2016.

3. Flüchtlinge als Chance für Sachsen-Anhalt

Im folgenden Kapitel wird auf die Flüchtlingssituation im Bundesland Sachsen-Anhalt eingegangen. Hierbei werden wirtschaftliche Aspekte und Strukturen des Bundeslandes analysiert und untersucht, inwieweit das Bundesland mit der neuen Herausforderung Flüchtlinge umgehen kann. Das Hauptproblem des Bundeslandes besteht in seiner demografischen Entwicklung. Hierzu liegt der Fokus der Untersuchung auf dem sich langsam abzeichnenden Fachkräftemangel. Erste statistische Aufarbeitungen sollen hinsichtlich der soziodemografischen Merkmale von Flüchtlingen in Sachsen-Anhalt, im Zusammenhang der Reduzierung des Fachkräfteengpasses, Aufschluss geben. Mittels nachweisbarer Studien ist belegt, dass der größte Anteil an Asylsuchenden aus den Asylherkunftsländern Afghanistan, Eritrea, Irak, Iran, Nigeria, Pakistan, Somalia und Arabische Republik Syrien stammt, die in dieser Länderuntergliederung gleichermaßen in den Statistiken der BA im Kapitel 3.4 Berücksichtigung finden.

3.1 Zuwanderung damals und heute

Die Thematik der Asylsuchenden in Deutschland ist bereits seit den 50er Jahren bekannt. Schon in der Nachkriegszeit kam es dazu, dass Heimatlose (vor allem aus Ostdeutschland) und Kriegsflüchtlinge nach Deutschland kamen. Der Zuwachs von rund 12 Millionen Zuwanderern kam der Wirtschaft und dem Bevölkerungswachstum nach dem Krieg zugute. Als es weiterhin kaum erwerbsfähige Personen in Deutschland gab, wurden ab dem Jahr 1955 Arbeitskräfte vorrangig aus der Mittelmeerregion als Gastarbeiter angeworben und nach Deutschland geholt.⁷⁵ Ausländische Arbeitskräfte kamen u.a. aus der Türkei, Griechenland, Italien, Spanien, Marokko und Jugoslawien, um wirtschaftliche Engpässe in Zeiten des Aufschwungs auszugleichen und Arbeiten, die deutsche Bürger zu tätigen nicht bereit waren, zu verrichten. Bei dieser Anwerbung wurde dennoch davon ausgegangen,

⁷⁵ Vgl. SIPPEL, L. (2009), S. 2.

dass sich die Gastarbeiter nur temporär in Deutschland aufhielten und nach Ablauf des befristeten Arbeitsverhältnisses in ihre Herkunftsländer zurückkehren würden. Dieser Gedanke scheiterte, da die Thematik des Familiennachzuges vorrangig an Bedeutung gewann und Niederlassungstendenzen der Gastarbeiter und sowie von deren Familien zuerkennen waren. Bereits in den 70er Jahren zeichnete sich somit die Problematik der Integration von ausländischen Zuwanderern in Deutschland ab. Probleme in der Verständigung und in der schulischen Bildung der ausländischen Kinder, die nach Deutschland gekommen sind, wurden immer deutlicher. Eine effektive Eingliederungspolitik blieb jedoch aus. Es wurde vorrangig Wert auf die Rückführung der Gastarbeiter in deren Herkunftsländer gelegt.⁷⁶

Deutschland hat sich daher bereits vor 50 Jahren mit der Thematik von Geflüchteten und deren Integration beschäftigen müssen. Leider wurde eine konsequente Integrationspolitik von der damaligen Regierung eher als restriktiv angesehen und die Probleme der Integration, in Bezug auf das soziale Leben und Miteinander der Zuwanderer sowie deren Kultur und Bildung wurden auf die Kommunen vor Ort übertragen, welche diesbezüglich allerdings noch unerfahren waren.⁷⁷ Im Jahr 1980 kam es zu einer erneuten großen Flüchtlingswelle, die durch den Militärputsch in der Türkei und der Verhängung des Kriegsrechts in Polen im Jahr 1981 ausgelöst wurde. In den 90er Jahren wurde dann über Gesetzesentwürfe hinsichtlich Einbürgerungserleichterungen und Gleichberechtigungen von Zugewanderten und Asylsuchenden debattiert.⁷⁸

Deutschland war demzufolge schon immer von Zuwanderung geprägt, dennoch kam es politisch betrachtet nur schrittweise zum Aufbau einer Migrationspolitik. Diskussionen innerhalb der Bevölkerung über die aktuelle Flüchtlingssituation und die Behauptung, dass es in Deutschland in den vergangenen Jahren kaum Ausländer gegeben habe, sind somit inkonsequent. Die Thematik der Integration von Asylsuchenden und Zugewanderten wurde keineswegs flächendeckend in der Bevölkerung der damaligen Bundesrepublik thematisiert. Vor allem in Ostdeutschland werden Flüchtlin-

⁷⁶ Vgl. SEIFERT, W. (2012), veröffentlicht im Internet, [01.12.2016].

⁷⁷ Vgl. ebenda.

⁷⁸ Vgl. BACH, C./ HOSPES, U. (2016), S. 96.

ge oftmals noch aufgrund der damaligen Gastarbeitertätigkeiten als Menschen mit niedrigem Bildungsstand, die minderwertige Arbeiten erledigen, assoziiert.

Um in der aktuellen Flüchtlingskrise nicht dieselben Fehler in Bezug auf die Generation der Gastarbeiter zu machen, ist es umso wichtiger, ein langfristiges Konzept für die Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt auszuarbeiten und umzusetzen. Bei den Gastarbeitern funktionierte zwar die Arbeitsmarktintegration, weil sie als Arbeitskräfte aus dem Ausland angeworben wurden, jedoch wurde der gesellschaftliche und kulturelle Integrationsaspekt vernachlässigt. Die Voraussetzungen sind somit nicht mit denen der aktuellen Flüchtlingskrise vergleichbar. Positiv zu betrachten ist, dass es Deutschland in den letzten 60 Jahren gelungen ist, genau diese Menschen mit Migrationshintergrund zu integrieren, weiterhin eine stabile Wirtschaftslage zu garantieren und die Sicherheit im Land zu gewährleisten.⁷⁹

Mithilfe eines langfristig angelegten Integrationskonzeptes kann den Geflüchteten einerseits ein angenehmes und selbstbestimmtes Leben ermöglicht, andererseits die deutsche Wirtschaft gefördert und bereichert und die Akzeptanz sowie Toleranz innerhalb der deutschen Bevölkerung verstärkt und ausgebaut werden.

⁷⁹ Vgl. HONDL, K. (2015), veröffentlicht im Internet, [01.12.2016].

3.2 Arbeitsmarktanalyse Sachsen-Anhalt

Der Arbeitsmarkt in Sachsen-Anhalt ist vorwiegend von KMU⁸⁰ geprägt. Im Juni 2015 besteht die sachsen-anhaltinische Betriebsstruktur⁸¹ aus 57.288 Betrieben, vorwiegend aus dem kleinen und mittelständischen Bereich, die mindestens einen sozialversicherungspflichtigen Mitarbeiter beschäftigen. Laut dem IAB- Betriebspanel⁸² stellen Kleinbetriebe mit einer Beschäftigtenzahl von bis zu vier Beschäftigten, 45 Prozent der Betriebe in Sachsen-Anhalt dar. 26 Prozent der Betriebe in Sachsen-Anhalt weisen eine Betriebsgröße von bis zu neun Mitarbeitern auf. Mittelständische Unternehmen mit einer Betriebsgröße ab 50 Beschäftigten stellen fünf Prozent der Betriebsstruktur dar, was ebenfalls in der untenstehenden Tabelle erkennbar ist. Hervorzuheben ist, dass es ein Prozent an großen Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl von mehr als 250 Mitarbeiter in Sachsen-Anhalt gibt. In Westdeutschland gibt es ebenfalls nur ein Prozent an Großbetrieben, jedoch zeigen sich starke Unterschiede in der Beschäftigtenanzahl pro Betrieb. Demnach sind sachsen-anhaltinische Betriebe mit einer Beschäftigtenanzahl von 474 Mitarbeitern pro Betrieb kleiner aufgestellt als westdeutsche Großbetriebe mit durchschnittlich 652 Beschäftigten.⁸³

Eine effektive Arbeitsmarktintegration von allen erwerbsfähigen Personen stellt gerade in Ostdeutschland weiterhin ein herausforderndes Problem dar. Gründe hierfür liegen darin, dass sich die neuen Bundesländer zwar wirtschaftlich und strukturell weiterentwickelt haben, aber verglichen zu Westdeutschland eine geringe regionale Konzentration von Bevölkerung, Unternehmen und Infrastruktur aufweisen. Weitere Faktoren sind eine unvorteilhafte Zusammenstellung der einzelnen Branchen an einem Standort

⁸⁰ Einteilung der Betriebsgrößenklassen erfolgt nach der KMU-Definition der Europäischen Union vom 01.01.2005.

⁸¹ Laut Betriebspanel werden nur Betriebe gezählt, die mindestens einen sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten beschäftigen. Freiberufler, Gewerbetreibende (Einmannbetriebe) sowie Stellen des öffentlichen Bereichs mit ausschließlich verbeamteten Mitarbeitern bleiben unberücksichtigt.

⁸² Jährlich durchgeführte Arbeitgeberbefragung des IAB. Für Querschnittsauswertungen in 2015 liegen 964 Befragungen von sachsen-anhaltinischen Betrieben vor.

⁸³ Vgl. MINISTERIUM FÜR ARBEIT, SOZIALES UND INTEGRATION SACHSEN-ANHALT (2015), S. 13.

und die für Sachsen-Anhalt charakteristische Unternehmensstruktur von besonders vielen Kleinst- und Kleinunternehmen.⁸⁴

Branche/Betriebsgrößenklasse	Betriebe		Beschäftigte			
	Verteilung		Anzahl je Betrieb		Verteilung	
	Sachsen-Anhalt	WD	Sachsen-Anhalt	WD	Sachsen-Anhalt	WD
	Prozent		Personen		Prozent	
Land- und Forstwirtschaft*	4	3	9	6	2	1
Bergbau, Energie, Wasser, Abfall*	1	1	28	34	2	1
Verarbeitendes Gewerbe	8	9	31	43	16	20
Baugewerbe	13	11	9	10	8	6
Handel und Reparatur	19	20	13	14	16	15
Verkehr, Information, Kommunikation*	6	7	23	23	8	8
Finanz- u. Versicherungsdienstleistungen*	3	3	8	19	2	3
Unternehmensnahe Dienstleistungen	16	18	12	15	12	14
Erziehung und Unterricht*	3	3	30	24	5	4
Gesundheits- und Sozialwesen	12	10	20	24	16	13
Übrige Dienstleistungen	12	12	8	10	6	7
Organisationen ohne Erwerbszweck*	2	2	5	14	1	2
Öffentliche Verwaltung	1	1	66	96	6	6
Insgesamt	100	100	16	19	100	100
1 bis 4 Beschäftigte	45	39	3	3	8	6
5 bis 9 Beschäftigte	26	29	6	7	11	10
10 bis 49 Beschäftigte	23	26	20	19	30	27
50 bis 249 Beschäftigte	5	5	103	98	30	26
ab 250 Beschäftigte	1	1	474	652	21	31

Tab. 2: Betriebe und Beschäftigte nach Branchen und Betriebsgrößen 2015⁸⁵

Positiv anzusehen sind die Entwicklungen der Arbeitslosenquote und des Beschäftigungswachstums. Branchenspezifisch betrachtet zeigt sich, dass Sachsen-Anhalt im August 2016 einen Beschäftigungszuwachs um sechs Prozent gegenüber dem Vorjahr im Wirtschaftszweig Information und Kommunikation zu verzeichnen hatte. Im Sozialwesen und der Pflege kam es ebenfalls zu einem Anstieg der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungen. Ein Rückgang erfolgte in der Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen um 4,7 Prozent und im Agrarsektor um 2,7 Prozent.

⁸⁴ Vgl. BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT REGIONALDIREKTION SACHSEN-ANHALT/THÜRINGEN (2016), S. 7.

⁸⁵ MINISTERIUM FÜR ARBEIT, SOZIALES UND INTEGRATION SACHSEN-ANHALT (2015), S. 13.

Insgesamt weist das Bundesland Sachsen-Anhalt eine Anzahl an sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten von 788.900 auf.⁸⁶ Die Anzahl an sozialversicherungspflichtigen und nicht sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmern beläuft sich im Jahr 2015 auf rund 900.000.⁸⁷ Die Entwicklung der Beschäftigung verzeichnete im März 2016 Zuwächse in Halle (Saale) von 2,4 Prozent im Vergleich zum Vorjahr 2015. Demgegenüber reduzierte sich die Anzahl an Beschäftigten im Altmarkkreis Salzwedel um 1,2 Prozent. Die Kreise Magdeburg, Saalekreis und Burgenlandkreis verzeichneten durchschnittlich einen Zuwachs um 1,5 Prozent.⁸⁸

Kreise	Anzahl ³	Veränderung gegenüber Vorjahr	
		absolut	in %
15002 Halle (Saale), Stadt	94.929	2.198	2,4
15084 Burgenlandkreis	56.385	883	1,6
15088 Saalekreis	68.388	1.065	1,6
15003 Magdeburg, Landeshauptstadt	106.208	1.418	1,4
15085 Harz	71.816	927	1,3
15087 Mansfeld-Südharz	40.339	212	0,5
15086 Jerichower Land	27.212	-77	-0,3
15082 Anhalt-Bitterfeld	54.445	-158	-0,3
15090 Stendal	35.415	-118	-0,3
15081 Altmarkkreis Salzwedel	27.154	-327	-1,2

Tab. 3: Sozialversicherungspflichtige Beschäftigte nach ausgewählten Kreisen⁸⁹

Kritisch ist der Anteil der Arbeitnehmerüberlassungen, welcher in Sachsen-Anhalt über dem Durchschnitt Ostdeutschlands liegt. Hier wurde ein Stellenzugang von 37 Prozent festgestellt⁹⁰ Ein überdurchschnittliches Wach-

⁸⁶ Vgl. STATISTIK-SERVICE OST (2016), S. 5.

⁸⁷ Vgl. MINISTERIUM FÜR ARBEIT, SOZIALES UND INTEGRATION SACHSEN-ANHALT (2015), S. 3.

⁸⁸ Vgl. STATISTIK-SERVICE OST (2016), S. 5.

⁸⁹ STATISTIK-SERVICE OST (2016), S. 5

⁹⁰ Vgl. BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT REGIONALDIREKTION SACHSEN-ANHALT/THÜRINGEN (2016), S. 19ff.

tum der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten zeigt sich in der Konsumgüterproduktion der Lebensmittelbranche. Die Branche des verarbeitenden Gewerbes ist seit 2008 verglichen zu den anderen Bundesländern Ostdeutschlands gewachsen, nimmt jedoch im Vergleich zu Westdeutschland einen geringen Anteil dar. 60 Prozent der Arbeitsstellen werden von den Branchen Handel und Reparatur, dem Gesundheits- und Sozialwesen, dem Dienstleistungssektor und dem verarbeitenden Gewerbe zur Verfügung gestellt.⁹¹

Eine differenzierte Betrachtung zwischen der Beschäftigungs- und Wirtschaftsentwicklung lässt sich nur durch die einzelne Betrachtung der Kreise in Sachsen-Anhalt erreichen. Die Entwicklungen sind jeweils vom Standort, der Branchenzusammensetzung und regionalen Besonderheiten abhängig. Laut der Shift-Share-Analyse⁹² des IAB im Zeitraum von 2012 bis 2014 wird deutlich, dass die Entwicklung der Beschäftigung in den Kreisen von den Ergebnissen für Gesamt-Sachsen-Anhalt abweicht. Beispielsweise liegt es weniger am Standort und der Branchenstruktur, sondern eher an unternehmensspezifischen Einflüssen, dass die Beschäftigung zu- bzw. abnimmt. Im Vergleich zum Bundesland kam es in den Städten Halle (Saale) und Magdeburg, aufgrund einer unvorteilhaften Zusammenstellung der Branchen am Standort, zu einer geringen Beschäftigungsentwicklung. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass keine starken Zusammenhänge zwischen der Wirtschaftsentwicklung und einer Beschäftigungszunahme bzw. -abnahme ersichtlich sind. Demnach gibt es Landkreise wie den Kreis Stendal, der durch ein starkes Wirtschaftswachstum charakterisiert ist, zugleich aber einen Rückgang in der Beschäftigungsentwicklung verzeichnet. Der Bördekreis hingegen zeigt eine diametrale Entwicklung.⁹³

In Bezug auf die Arbeitslosenquote lässt sich sagen, dass diese im November 2016 im Vergleich zum Vormonat auf den bisher niedrigsten Stand von 8,6 Prozent gesunken ist.⁹⁴ Im Oktober 2016 wurde erstmals eine Anzahl an

⁹¹ Vgl. MINISTERIUM FÜR ARBEIT, SOZIALES UND INTEGRATION (2015), S. 12.

⁹² Analyse des Zusammenhangs zwischen Beschäftigungs- und Wirtschaftsentwicklung hinsichtlich konjunktur- und standortbedingter Gelegenheiten in den einzelnen Landkreisen Sachsen-Anhalts im Zeitraum 2008-2014.

⁹³ Vgl. FRITZSCHE, B./FUCHS, M./ORTH, A.K. (2016), S. 17ff.

⁹⁴ Vgl. BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT, veröffentlicht im Internet, [19.12.2016].

Arbeitslosen unter 100 000 erreicht. In den Kreisen Mansfeld Südharz (11,2 Prozent) und Stendal (10,4 Prozent) gibt es die höchsten Arbeitslosenquoten im Land Sachsen-Anhalt. Die Stadt Halle (Saale) nimmt mit einem Wert von 10,2 den dritten Platz im Ranking der Landkreise und kreisfreien Städte ein.⁹⁵ Die niedrige Arbeitslosenquote trotz der erhöhten Einwanderung von Flüchtlingen in 2015 und 2016 kann dadurch begründet sein, dass sich der überwiegende Teil der geflüchteten Personen noch in Integrations- und Sprachkursen befindet oder an berufsvorbereitenden Maßnahmen teilnimmt und demnach nicht in der Statistik auftaucht.

In der Statistik der Bundesagentur für Arbeit werden Flüchtlinge, die sich in Weiterbildungsmaßnahmen oder dem dreimonatigen Beschäftigungsverbot befinden, nicht als arbeitslos im Sinne von SGB III gewertet.⁹⁶

Anzumerken ist, dass es bei der Einteilung der Branchen und Wirtschaftszweige und den Erhebungszeiträumen zu Divergenzen innerhalb der verschiedenen Datengrundlagen kommt. Die Bundesagentur für Arbeit verwendet eine differenziertere Einteilung der Wirtschaftszweige als das IAB. Die oben beschriebenen Tendenzen der einzelnen Branchen sind dennoch in beiden Berichten gleich. Aufgrund dieser Differenzen wurde sich für die Beschreibung des Arbeitsmarktes überwiegend auf diese beiden Datenquellen gestützt.

⁹⁵ Vgl. STATISTIK-SERVICE OST (2016), S. 8ff.

⁹⁶ Vgl. HARTMANN, M./REIMER, K. (2016), S. 5.

3.3 Fachkräftemangel in Sachsen-Anhalt

Der Arbeitsmarkt in Sachsen-Anhalt ist von einigen Faktoren sowohl positiv als auch negativ betroffen. Der demografische Wandel und die daraus resultierenden immer älter werdenden Beschäftigten, erschweren die Stellenbesetzung von Fachkräften. In 2016 nahmen die Beschäftigung und das Arbeitskräfteangebot zu, da aufgrund der Zuwanderung von Flüchtlingen eine höhere Anzahl an erwerbsfähigen Personen auf den Arbeitsmarkt erschienen ist. Die Arbeitslosigkeit ist im Oktober 2016 auf ein Rekordtief gesunken. Dennoch sollte der Einfluss der Zuwanderer auf die Arbeitslosenzahl in den nächsten Jahren nicht vernachlässigt werden. Einen Rückschluss auf die Auswirkungen der Flüchtlingswelle und die Integration von Flüchtlingen gelingt am besten mit der Analyse der Beschäftigungs- und Arbeitslosenquoten anstatt der absoluten Zahlen, denn diese berücksichtigen keine Änderungen im Angebot an Arbeitskräften und der Bevölkerung. Die nachhaltige Arbeitsmarktintegration wird einen Zeitraum von mindestens fünf Jahren in Anspruch nehmen, da die Überwindung von Sprachdifferenzen und Anerkennungsverfahren von Qualifikationen einige Zeit dauern wird.⁹⁷ Im Nachfolgenden soll untersucht werden, ob es im Bundesland Sachsen-Anhalt einen flächendeckenden Fachkräftemangel gibt und inwieweit Personen im Kontext von Fluchtmigration diesen decken könnten.

Zu untersuchen sind hierbei einige Hauptfaktoren, die zu einem Fachkräftemangel führen. Wie bereits beschrieben, spielt die demografische Entwicklung eine ausschlaggebende Rolle. In Sachsen-Anhalt gibt es immer weniger junge erwerbsfähige Personen, die die aufgrund altersbedingter Austritte unbesetzten Stellen ausgleichen können. Weitere Ursachen liegen in der Betriebsgröße der Unternehmen und der Arbeitgeberattraktivität. KMU können Bewerbern oftmals nicht die Rahmenbedingungen bieten, die große Konzerne in Ballungsräumen und oftmals besseren Agglomerationsräumen zu verzeichnen haben. Ein weiterer Aspekt, den es für Sachsen-Anhalt zu untersuchen gilt, ist die Anzahl an Abwanderungen von erwerbs-

⁹⁷ Vgl. HARTMANN, M./REIMER, K. (2016), S. 3.

fähigen Personen (Wanderungssaldo) in andere Länder. Ferner spielt die Anzahl an Absolventen und Auszubildenden der einzelnen Wirtschaftszweige eine Rolle und ob in einzelnen Branchen zu wenig Fachkräfte für den Eintritt in die Beschäftigung ausgebildet worden sind.⁹⁸

Die Untersuchung bezüglich der Bevölkerungsentwicklung in Sachsen-Anhalt zeigt seit 1990 einen Rückgang. Durchschnittlich verlassen rund 30 000 Einwohner Sachsen-Anhalts pro Jahr das Land. Demnach zeigen sich vor allem gravierende Auswirkungen auf die Altersstruktur im Land. Insbesondere für die Region Dessau wird eine rapide Alterung der Bevölkerung bis zum Jahr 2025 prognostiziert. Im Jahr 2020 werden dann 34 Prozent der Bevölkerung in Dessau ein Alter von über 60 Jahren aufweisen. Verglichen dazu, wird es in Halle und Magdeburg wirtschaftlich stabiler sein. Die Städte können aufgrund der Wirtschaftszweige der Chemieindustrie und des Maschinenbaus als auch durch den Hochschulstandort die Attraktivität für potentielle Erwerbstätige aufrechterhalten und den Mangel an Fachkräften aufgrund der steigenden Überalterung im Land ausgleichen.⁹⁹

Laut der sechsten Regionalprognose des statistischen Landesamts Sachsen-Anhalt wird die Bevölkerung von 2014 bis 2030 um rund 11 Prozent abnehmen und einen Wert von unter zwei Millionen Einwohnern erreichen. Im Jahr 2015 kam es, verglichen zum Basisjahr 2014, zu einem Anstieg der Bevölkerung von 2.235.548 Menschen auf 2.245.470. Dies ist eine absolute Veränderung von 9.922 Personen in allen Altersgruppen. Ersichtlich ist, dass die Bevölkerung in der Altersgruppe 67 Jahre und mehr stetig von 2015 bis 2030 wachsen wird. Im Jahr 2015 gab es 501.451 Personen dieser Altersgruppe. In 2020 werden es laut Prognose des Landesamtes bereits 529.115 Personen sein. In 2030 wird es in Sachsen-Anhalt 589. 500 alte Menschen geben. Im Gegensatz dazu sinkt die Anzahl der Geburten sowie der Kleinkinder im Alter von 0 bis 3 Jahren von 2014 bis 2030 um 22,4 Prozent.¹⁰⁰

⁹⁸ Vgl. BIBB (2016), veröffentlicht im Internet, [01.12.2016].

⁹⁹ Vgl. KRÖHNERT; S./ VAN OLST, N./ KLINGHOLZ, R. (2005), S. 56.

¹⁰⁰ Vgl. STATISTISCHES LANDESAMT SACHSEN-ANHALT (2016), S. 1.

Eine detaillierte Auflistung der Bevölkerungsentwicklung Sachsen-Anhalts unterteilt nach Altersgruppen in den Jahren 2014 bis 2030 befindet sich im Anhang auf der Seite VII.

In Bezug auf die Altersstruktur bei Beschäftigten zeigt sich, dass Sachsen-Anhalt mit 39 Prozent den größten Anteil an älteren Arbeitnehmern der Altersgruppe 50 plus aufweist. Darüber hinaus gibt es im Bundesland die höchste Zunahme von Beschäftigten in der Altersgruppe über 50 Jahre verglichen zu Ostdeutschland. In der Betrachtung der Branchen zeigt sich, dass vorrangig das Bauwesen und die öffentliche Verwaltung einen hohen Anteil von 51 Prozent an Arbeitnehmern im Alter von 50 bis 65 Jahren verzeichnen.¹⁰¹

Folgen der ständigen Abwanderung und der immer älter werdenden Bevölkerung finden sich vor allem in der Beschäftigung und dem Arbeitskräftebedarf wieder. Aufgrund der prognostizierten geringen Anzahl an Leuten im erwerbsfähigen Alter und der geringen Geburtenrate, wird es höchstwahrscheinlich zu einer Verknappung an Arbeits- und Fachkräften kommen, obwohl bis 2030 kaum oder keine neuen Arbeitsstätten und Stellen geschaffen werden. Einige Regionen, vor allem sechs Kreise Sachsen-Anhalts wie Dessau, Weißenfels, Mansfelder Land, Bitterfeld, Magdeburg und Bernburg, weisen mit die geringste Anzahl an Kindern im Alter von bis zu sechs Jahren auf und werden somit besonders davon betroffen sein. Flüchtlinge, die vor allem 2015 den Wanderungssaldo in Deutschland beeinflusst haben, könnten dem Altern der Bevölkerung bundesweit entgegenwirken.¹⁰²

Erste Ergebnisse dazu liefert die Qualifikations- und Berufsfeldprojektion des Bundesinstituts für Berufsbildung und des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung in der vierten Überarbeitungswelle. Das QuBe-Projekt berücksichtigt Trends und dynamische Veränderungen der Wirtschaft wie u.a. die Flüchtlingswelle in 2015. Demnach sieht eine Bevölkerungsprognose mit der Einbeziehung von Geflüchteten für das Jahr 2016 bis 2035 in

¹⁰¹ Vgl. MINISTERIUM FÜR ARBEIT, SOZIALES UND INTEGRATION SACHSEN-ANHALT (2015): S. 53f.

¹⁰² Vgl. KRÖHNERT; S./ VAN OLST, N./ KLINGHOLZ, R. (2005), S. 56.

Deutschland wie folgt aus:¹⁰³ Die Lebenserwartung von neugeborenen Jungen beläuft sich im Jahr 2035 auf ein Durchschnittsalter von 82,1 Jahren. Bei Mädchen wurde ein Durchschnittswert von 86,2 errechnet. Die Geburtenrate bei Frauen, die aus dem Ausland stammen, liegt laut QuBe-Projektion bei 1,8 Prozent. Unterschiede lassen sich im Wanderungssaldo erkennen. Unter der Berücksichtigung geflüchteter Menschen in der Berechnung liegt dieser bei 1.280.000 Personen im Jahr 2015. Eine Reduzierung des Saldos um 83.000 erfolgt bis zum Jahr 2035. Ohne die Berücksichtigung von Flüchtlingen würde sich ein Wanderungssaldo von circa 470.000 Menschen ergeben. Bis zum Prognosejahr 2035 würde sich ein Rückgang auf die Zahl von 115.000 Personen belaufen. In Bezug auf die Thematik der Überalterung der Bevölkerung, welche nicht nur in Sachsen-Anhalt von hoher Relevanz ist, sondern bundesweit als problematisch angesehen wird, lässt sich festhalten, dass mithilfe der Projektion das Medianalter unter Berücksichtigung von Flüchtlingen sinken wird. So liege das durchschnittliche Alter von Männern bei 46,6 anstatt 47,0 Jahren ohne die Einbeziehung der Flüchtlinge in die Prognosen. Bei Frauen ergibt sich ein Medianalter von 48,8 Jahren verglichen zu 49,0 Jahren ohne Einbeziehung der Geflüchteten.¹⁰⁴

Leider liegen keine analogen Projektionen des IAB und des BIBB für das Bundesland Sachsen-Anhalt vor. Die sich abzeichnende Tendenz zu einer sich verjüngenden Bevölkerung durch die hinzukommenden Geflüchteten kann aber in einem gewissen Maße für das Bundesland übernommen werden.

Dass sich das Bundesland zumindest kurzfristig zu einem Zuwanderungsland entwickelt, zeigt der Wanderungssaldo von 24.500 Personen in 2015. Demgegenüber steht die Prognose, dass sich vorwiegend in den Landkreisen Mansfelder Land (27 Prozent) und Salzlandkreis (34 Prozent) ein Rückgang der Bevölkerung ergebe. Unter Berücksichtigung der Zuwanderung von Geflüchteten würde sich für die Stadt Halle, welche bei der Beschreibung der Unternehmensbeispiele im fünften Kapitel im Fokus steht,

¹⁰³ Vgl. MAIER, T./ ZIKA, G./WOLTER, M. et. al. (2016), S. 2.

¹⁰⁴ Vgl. MAIER, T./ ZIKA, G./WOLTER, M. et. al. (2016), S. 3.

ein Anstieg von 3,8 Prozent ergeben. Dieser Wert kommt aber der Annahme zustande, dass eine erhöhte Zuwanderung über die nächsten Jahre prognostiziert wird.¹⁰⁵

Festzuhalten ist, dass Flüchtlinge den Bevölkerungsrückgang in Sachsen-Anhalt nicht langfristig beheben können. Kurzfristig werden positive Ergebnisse hinsichtlich der Beschäftigung und des Arbeitskräfteangebots verzeichnet, da durch die Zuwanderung mehr erwerbsfähige Personen am Arbeitsmarkt in den Statistiken gezählt werden. Ein weiterer positiver Effekt zeigt sich in der Nachfrage nach Wohnungen und dem Bedarf an Lehrern und Erziehern im Bildungssystem, die für die Qualifizierung und Integration der Flüchtlinge benötigt werden. Widersprüchlich ist, dass für Sachsen-Anhalt einerseits ein Anstieg des Arbeitskräftebedarfs durch die Flüchtlinge zu verzeichnen ist, dieser langfristig gesehen jedoch laut Prognosen sinkt und ein Mangel an Arbeitskräften bestehen würde. Um dem entgegenzuwirken, ist es wichtig, Flüchtlinge in die Gesellschaft zu integrieren und vor allem durch Investitionen seitens der Regierung und der Unternehmen für die Engpassberufe in den Wirtschaftszweigen entsprechend zu qualifizieren. Wichtigster Aspekt ist, dass die in Sachsen-Anhalt zugewiesene Flüchtlinge nicht in Ballungszentren anderer Bundesländer abwandern und somit die Bevölkerungsentwicklung Sachsens-Anhalts weiter negativ beeinflussen. Durch die Qualifizierung der Flüchtlinge, welche sich erfahrungsgemäß auf einen Zeitraum von fünf Jahren beläuft, kann dem Arbeitskräfteausfall aufgrund hoher Renteneintrittszahlen in den nächsten Jahren bis 2030 teilweise entgegengewirkt werden. Dem Bevölkerungsrückgang kann hingegen auch mit der Annahme, dass bis zum Jahr 2035 eine Geburtenrate von 1,8 Prozent bei ausländischen Frauen und 1,5 bei deutschen Frauen vorausgesetzt wird, nicht langfristig etwas entgegengesetzt werden.

Laut der Arbeitsmarktstatistik der Agentur für Arbeit ist die Anzahl der gemeldeten Stellen¹⁰⁶ in den letzten Jahren gestiegen. Im Jahr 2015 gab es 58.162 Stellenzugänge. Verglichen zu 2014 ist dies eine Steigerung um 7,7

¹⁰⁵ Vgl. FÖRTSCH, A. (2016), veröffentlicht im Internet, [27.12.2016].

¹⁰⁶ Bei gemeldeten Arbeitsstellen handelt es sich um sozialversicherungspflichtige oder geringfügige oder sonstige (z.B. Praktika) Stellen mit einer Beschäftigungsdauer von mehr als sieben Kalendertagen.

Prozent. Im Oktober 2016 gab es 4.978 Stellenzugänge. Der gleitende Jahresdurchschnittswert für 2016 beläuft sich auf 58.179 Stellenzugänge. Erkennbar ist, dass ebenfalls verglichen zum Jahr 2015 eine leichte Steigerung der Stellenzugänge zu verzeichnen ist. Der Bestand der gemeldeten Stellen beläuft sich im Oktober auf nicht saisonbereinigte 17.300 Arbeitsstellen und somit um einen Anstieg von 13,3 Prozent im Vergleich zu 2015. Saisonbereinigt wurde im Oktober 2016 ein Anstieg um 300 Stellen festgehalten. Der Bestand stellt jedoch keine aussagekräftige Größe dar. Um die Bereitschaft der Unternehmen hinsichtlich neuer Einstellungen zuerkennen, ist die Veränderung von Stellenzugängen und -abgängen ein besserer Faktor.¹⁰⁷ Im November 2016 zeigt sich, dass die Stellenzugänge leicht abgenommen haben. Es wurden 4.390 Zugänge und 5.098 Abgänge registriert. In der kreisfreien Stadt Halle (Saale) kam es im November 2016 zu 527 Stellenzugängen, was eine prozentuale Veränderung zum Vormonat von minus 20 Prozent darstellt. Demgegenüber stehen 608 Stellenabgänge.¹⁰⁸ Hierbei zeigt sich die Unbeständigkeit der Prognosen. Im Oktober Report wurde ein kontinuierlicher Stellenzugang für das Jahr 2016 prognostiziert. Im November 2016 hingegen wurde diese Prognose widerrufen. Der gleitende Jahresdurchschnitt wurde von den im Oktober kalkulierten 58.179 Stellenzugängen auf 57.637¹⁰⁹ Zugängen gesenkt.

Bei der Differenzierung der Stellenzugänge nach Wirtschaftszweigen wird deutlich, dass der Mindestlohn, die Flüchtlingswelle als auch die für die Umsetzung der Flüchtlingsmaßnahmen benötigten Ressourcen, den Stellenmarkt stark beeinflussten. Mit der Abschaffung des Vorrangprinzips könnte der erhöhte Bedarf an Stellen der Arbeitnehmerüberlassungen zu erklären sein. Stellen des Sicherheitsdienstes zur Bewachung von Asylankunftscentren und Stellen in der Verwaltung für die Bearbeitung von Asylanträgen sind im Jahr 2015 ebenfalls jeweils um 75 Prozent im Sicherheitsdienst und 19 Prozent in der Verwaltung stark gestiegen.¹¹⁰

¹⁰⁷ Vgl. STATISTIK BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016c), S. 3.

¹⁰⁸ Vgl. STATISTIK BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016a), S. 7.

¹⁰⁹ Vgl. STATISTIK BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016d), S. 5.

¹¹⁰ Vgl. BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT REGIONALDIREKTION SACHSEN-ANHALT/THÜRINGEN (2016), S. 33.

Da ein Stellenzugang kein repräsentatives Indiz für einen Fachkräftemangel ist, sondern hohe Zugangszahlen auch für einen Aufschwung stehen können, wird die Verweildauer der unbesetzten Stellen näher betrachtet.

Die Vakanzzeit, die Zeit zwischen Besetzungstermin und der Abmeldung der bei der BA gemeldeten Stelle, betrug im Oktober 2016 durchschnittlich 85 Tage.¹¹¹ Im Vergleich dazu, lag die Vakanzzeit im Jahr 2005 nur bei 27 Tagen, 2014 bereits bei 70 Tagen. Demnach ist ein deutlicher Anstieg über die Jahre erkennbar.¹¹² Die geglättete¹¹³ Vakanzzeit, also der gleitende Jahresdurchschnitt, beträgt 81 Tage und ist im Vergleich zum Vorjahr um 7 Tage angestiegen. Von den 4.978 Zugängen waren im Oktober 42 Prozent als sofort zu besetzende Stellen deklariert. Eine Übersicht befindet sich im Anhang auf der Seite VIII. Die Mehrheit der Stellen im Bestand ist sofort zu besetzen. Anzumerken ist, dass fast die Hälfte, 45,2 Prozent, aller Angebote an Arbeitsstellen länger als drei Monate unbesetzt blieben. 31,5 Prozent der 4.929 Stellenabgänge im Oktober waren länger als drei Monate vakant.¹¹⁴

Dies bedeutet, dass fast jede dritte Stelle über einen Zeitraum von mehr als drei Monaten unbesetzt war. Länger als sechs Monate vakant war im Oktober 2016 knapp jede achte Stelle. Anzumerken ist, dass 95 Prozent der Zugänge und der Stellen im Bestand sozialversicherungspflichtige Stellen darstellen. Diese weisen zu 82 Prozent unbefristete Arbeitsverhältnisse auf, was im Vergleich zum Vorjahr einen absoluten Anstieg um 1.026 Stellen bedeutet. Im bundesweiten Vergleich nimmt Sachsen-Anhalt mit einer abgeschlossenen Vakanzzeit im Zeitraum von November 2015 bis Oktober 2016 eine gute Rolle und den Platz Nummer 15 bezüglich der geringsten Vakanzzeit ein. Hamburg hingegen ist beispielsweise mit einer abgeschlossenen Vakanzzeit von 108 Tagen angegeben, gefolgt von Bremen und Niedersachsen mit 94 Tagen. Für die Besetzung von Produktionsberufen ergibt sich für Sachsen-Anhalt im gleitenden Jahreszeitraum eine Vakanzzeit von

¹¹¹ Vgl. STATISTIK BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016b), S. 1ff.

¹¹² Vgl. STAATSKANZLEI UND MINISTERIUM FÜR KULTUR SACHSEN-ANHALT, veröffentlicht im Internet, [10.11.2016].

¹¹³ Bereinigt saisonale Schwankungen.

¹¹⁴ Vgl. STATISTIK BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016c), S. 6.

3.3 Fachkräftemangel in Sachsen-Anhalt

105 Tagen. Die Besetzung von Stellen mit Spezialisten und Fachkräften nimmt in Sachsen-Anhalt eine Vakanzzeit von 86 Tagen in Anspruch. Geringqualifizierte Berufe u.a. Hilfstätigkeiten, haben eine abgeschlossene Vakanzzeit von 67 Tagen. Erkennbar ist, dass die Besetzung von Stellen der Arbeitnehmerüberlassungen 96 Tage Vakanzzeit in Anspruch nehmen und diese zum Vorjahreszeitraum um 14 Tage angestiegen ist.¹¹⁵

Laut der Engpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit für die gleitenden Jahresergebnisse im Oktober 2016 kommen auf 100 Arbeitsstellen insgesamt 382 Arbeitslose. Festzustellen ist, dass besonders im Bereich der Altenpflege ein Engpass an Bewerbern besteht. Hier zeigen sich nur 36 Arbeitslose je 100 Arbeitsstellen. Dazu kommt eine lange Vakanzzeit von 128 Tagen. Branchen wie die Energietechnik, Softwareentwicklung und Klimatechnik besitzen ebenfalls eine lange abgeschlossene Vakanzzeit von mindestens 133 Tagen.¹¹⁶

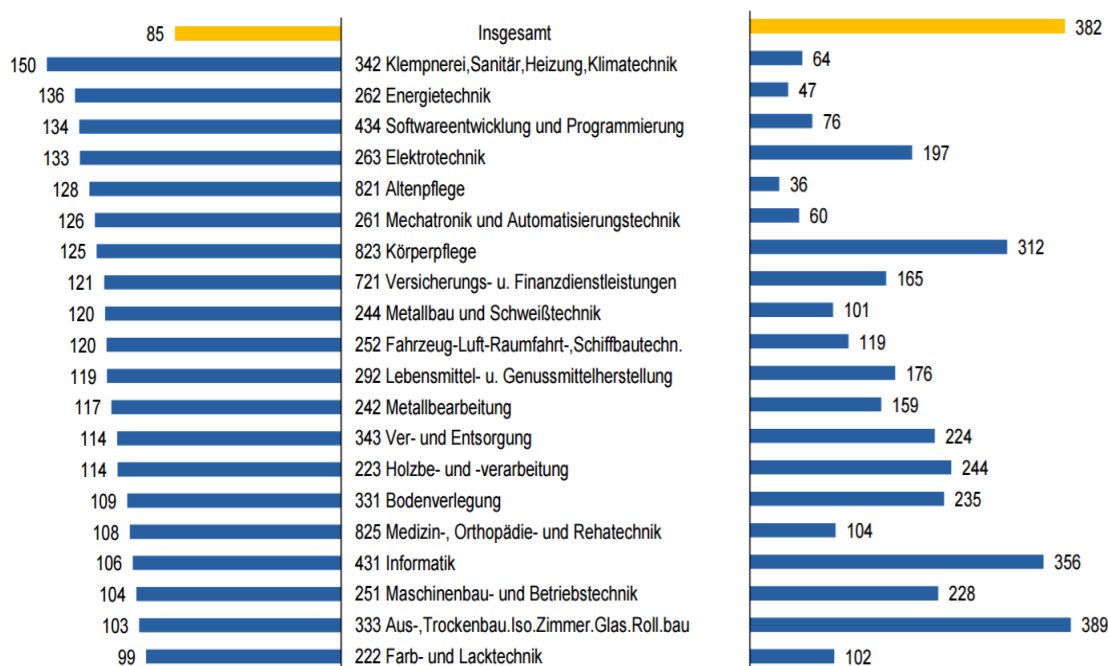


Abb. 2: Abgeschlossene Vakanzzeit und Relation Arbeitsstellen zu Arbeitslosen für sozialversicherungspflichtige Arbeitsstellen nach Berufsgruppen¹¹⁷

¹¹⁵ Vgl. STATISTIK BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016c), S. 8ff.

¹¹⁶ Vgl. BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016b), S. 5.

¹¹⁷ STATISTIK BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016b), S. 15.

Im Jahr 2007 kamen auf 100 Stellen noch 1.462 Arbeitslose. Im Laufe der Jahre bis 2014 verschob sich die Tendenz zugunsten der Arbeitslosen. 2014 waren es auf 100 Arbeitsstellen 609 Bewerber. Festzuhalten ist, dass die abgeschlossene Vakanzzeit stetig von 27 Tagen in 2005 auf 85 Tagen in 2016 gestiegen ist. Des Weiteren sind sowohl der Zugang als auch der Bestand an gemeldeten sozialversicherungspflichtigen Stellen gestiegen, insbesondere ab dem Jahr 2014. Der Anteil an Stellen, die länger als drei Monate vakant waren, ist ebenfalls verhältnismäßig ab 2010 gewachsen. In 2011 gab es eine prozentuale Steigerung von 74 Prozent gegenüber dem Jahr 2010. Erkennbar ist, dass in den Jahren 2014 bis 2016 starke prozentuale Zunahmen der gemeldeten Stellen, welche eine Vakanzzeit von mehr als drei Monaten aufweisen, erfolgten.¹¹⁸

Weiterer Indikator für einen bestehenden Fachkräftemangel ist die Nichtbesetzungsquote, die „den Anteil von unbesetzten Stellen zu allen angebotenen Fachkräftestellen¹¹⁹“ darstellt. Diese Quote ist im Verlauf kontinuierlich gewachsen und erreichte laut IAB Betriebspanel 2015 einen Wert von 28 Prozent und somit einen Anstieg um 2 Prozent verglichen zum Vorjahr. 2009 lag die Quote noch bei 13 Prozent. Festzuhalten ist diesbezüglich, dass ein Anstieg der Quote auch einen erhöhten Bedarf an Fachkräften widerspiegelt. Speziell in kleinen Betrieben bleiben viele Stellen unbesetzt und das Verhältnis der vakanten Stellen zu den angebotenen Stellen ist größer als bei Großbetrieben.¹²⁰

Für die Besetzung von offenen Stellen wurden in Sachsen-Anhalt im Jahr 2015 überwiegend Fachkräfte, mit einem Anteil von 75 Prozent zu 25 Prozent für Helfertätigkeiten, eingestellt. In Westdeutschland fällt das Verhältnis 55 Prozent für die Einstellung von Fachkräften zu 45 Prozent für einfache Tätigkeiten aus. 51 Prozent des gesamten Fachkräftebedarfs, welcher durch Erweiterung in Unternehmen oder ein altersbedingtes Ausscheiden von Arbeitnehmern entstehen kann, besteht in den Branchen des verarbei-

¹¹⁸ Vgl. Anhang 3, S. IX.

¹¹⁹ BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT REGIONALDIREKTION SACHSEN-ANHALT/THÜRINGEN (2016), S. 33.

¹²⁰ Vgl. MINISTERIUM FÜR ARBEIT, SOZIALES UND INTEGRATION SACHSEN-ANHALT (2015), S. 5.

tenden und produzierenden Gewerbes als auch im Handel, der Reparatur und dem Gesundheitswesen.¹²¹

Gemäß der im Juli 2016 erschienenen Engpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit zeigt sich, dass besonders Spezialisten und Fachkräfte in zehn Mangelberufsfeldern gesucht werden. Unter diesen sind Berufe im Bereich Mechatronik, Energietechnik, Automatisierungstechnik und Elektrotechnik, in der Sanitär- und Heizungsinstallationsbranche sowie in der Altenpflege. Ein deutlicher Engpass ist vor allem im Bereich der IT und Softwareentwicklung zu erkennen. In den genannten Branchen liegen die Vakanzzeiten deutlich über dem Bundesdurchschnitt und es folgen weniger als 200 Arbeitslose auf 100 gemeldete Stellen.¹²²

Die in der Fachkräfteengpassanalyse aufgezeigten Branchen spiegeln ebenfalls die in der Positivliste der BA genannten Berufsfelder wieder. Die Liste dient als weiteres Mittel für Fachkräfte, zusätzlich zur Blauen Karte für Akademiker, eine qualifizierte Zuwanderung aus den Drittstaaten zu gewährleisten.¹²³

Im Chancenatlas wird überdies ersichtlich, dass besonders gute Chancen auf eine Übernahme bzw. den Verbleib im erlernten Ausbildungsberuf in den Mangelberufen besteht. Im Saalekreis und in der Region Halle (Saale) zeigen sich gute Ausbildungschancen in den Branchen Elektrotechnik, dem Baugewerbe, der Altenpflege und der Energietechnik.¹²⁴ Dies ist besonders für die befragten Unternehmen der Elektrobranche und des Baugewerbes im Praxisteil der Arbeit erwähnenswert.

Da es keine Kennzahl für die Messung eines Fachkräfteengpasses gibt, können nur die bereits untersuchten Indikatoren als Untersuchungsgegenstand für die Bewertung hinzugezogen werden. Grundsätzlich spielt auch die Unternehmensgröße eine Rolle. Kleine Betriebe besitzen weniger Ressourcen.

¹²¹ Vgl. MINISTERIUM FÜR ARBEIT, SOZIALES UND INTEGRATION SACHSEN-ANHALT (2015), S. 67ff.

¹²² Vgl. STATISTIK BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016d), S. 6ff.

¹²³ Vgl. BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016d), S. 2f.

¹²⁴ Vgl. BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT/ REGIONALDIREKTION SACHSEN-ANHALT-THÜRINGEN (2015), S. 7.

Ob ein Unternehmen mit Besetzungsproblemen zu kämpfen hat, ist darüber hinaus auch an Faktoren wie einem unattraktives Image durch Schichtarbeit oder geringem Lohnniveau oder einer schlechten langfristigen Personalplanung hinsichtlich der Altersstruktur im Unternehmen erkennbar.

Da die Suche nach geeigneten Bewerbern für die vakante Stelle einige Zeit in Anspruch nimmt, sollte erst bei einer deutlich längeren Zeitspanne für die Besetzung von einem Fachkräfteengpass die Rede sein. Lange Vakanzzeiten lassen demnach einen Engpass vermuten. Wie bereits im oberen Abschnitt beschrieben, sind die Verweilzeiten der Stellenbesetzung speziell die der Stellen, die länger als drei Monate vakant waren, über die Jahre angestiegen. Die Zahl der Arbeitslosen je 100 Stellen ist stetig gesunken und dieser Umstand deutet ebenfalls auf einen Arbeitskräfteengpass hin.

Demgegenüber steht die Anzahl an Erwerbspersonen, die laut Prognosen in den nächsten Jahren durch die Flüchtlinge weiterhin steigen wird und flächendeckende Engpässe vermindern könnte. Zu beachten ist jedoch, dass es einen Zeitraum von circa zehn Jahren in Anspruch nehmen wird, bis Geflüchtete den Bildungsstand einer vergleichbaren in Deutschland lebenden ausländischen Person mit Migrationshintergrund erreichen.

Die Nachfrage, die derzeit an Arbeitskräften der öffentlichen Verwaltung und des Bauwesens für die Bereitstellung von Wohnungen im Rahmen des Flüchtlingsmanagements herrscht, wird in den nächsten Jahren bis 2030 wieder zurückgehen. Eine verstärkte Nachfrage wird weiterhin im Bereich des Gesundheits- und Sozialwesens bestehen, da trotz der Verjüngung der Gesellschaft durch die Flüchtlinge weiterhin ältere Menschen die Demografie Sachsen-Anhalts bestimmen.

Wäre ein eindeutiger flächendeckender Fachkräfteengpass vorhanden, so würden deutliche Veränderungen im Lohnniveau bei Engpassberufen zu erkennen sein. Laut Medien werden seit einigen Jahren beständig Ingenieure gesucht. Studien belegen jedoch, dass dies keineswegs der Fall ist. Der VDI, Verband der deutschen Ingenieure, kalkuliere diesen Studien zufolge in seinen Prognosen zum Fachkräftemangel sehr fehlerhaft. Es wird in den Statistiken davon ausgegangen, dass nicht jede vakante Stelle bei der BA

gemeldet wird und es demnach gerechtfertigt sei, die Anzahl der gemeldeten Stellen für Ingenieursberufe mit sieben zu multiplizieren.¹²⁵

Umstritten ist darüber hinaus der Umstand, dass Unternehmen Arbeitnehmer u.a. aus dem europäischen Ausland anwerben, die vor allem von der Arbeitnehmerfreizügigkeit profitieren, um den Mangel an Arbeitskräften auszugleichen. In Engpassberufen, die laut der Positivliste deklariert sind, wäre dies zeitweise gerechtfertigt. Erfahrungen zeigen jedoch, dass diese Art der Rekrutierung eher zugunsten der Personalkosten im Betrieb genutzt wird. Dennoch sollte die Überlegung getroffen werden, dass qualifizierte Menschen, die auf diesem Weg nach Deutschland geholt werden, dann im Herkunftsland fehlen und dort die wirtschaftliche Lage im Land verschlechtern. Dieser Braindrain-Effekt¹²⁶ hätte nicht nur gravierende Folgen für die Stabilität des internationalen Arbeitsmarktes sondern auch für den deutschen Markt. Da es für Akademiker mit der Einführung der Blue Card leichter geworden ist, Engpassberufe in Deutschland zu einem vergleichsweise günstigeren Gehaltsniveau auszuüben, u.a. im medizinischen Bereich, könnten deutsche Bewerber trotz Prüfung unter Umständen seltener für diese Stellen berücksichtigt werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es keinen flächendeckenden Mangel an Fachkräften gibt. In bestimmten Berufsfeldern herrscht punktuell ein Mangel, dem in den nächsten Jahren vorgebeugt werden muss. Dazu dienen u.a. der Chancenatlas der Ausbildungsberufe und die Positivliste der BA.

Wenn dem sich ankündigenden Mangel an Fachkräften explizit für kleine und mittelständische Unternehmen nicht in den nächsten Jahren vorgebeugt wird, kann die Existenz dieser Unternehmen bedroht sein. Hohe Kosten für die Nichtbesetzung der Stellen und Überstunden zum Ausgleich der fehlenden Arbeitskraft für die Belegschaft, als auch ein schlechtes Arbeitgeberimage und Betriebsklima sind einige nennenswerte Folgen. Zu berücksichtigen ist außerdem, dass Sachsen-Anhalt verhältnismäßig wenige

¹²⁵ Vgl. BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG (2014), veröffentlicht im Internet, [20.11.2016].

¹²⁶ Bezeichnet einen Talentschwund.

3.4 Flüchtlingsanalyse nach soziodemografischen Merkmalen

Flüchtlinge im Land aufnimmt. Laut Königsteiner Schlüssel¹²⁷ beläuft sich die Aufnahmequote von Geflüchteten auf 2,799 Prozent¹²⁸. Dennoch ist diese Quote für die Arbeitsmarktintegration unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Lage und Infrastruktur des Bundeslandes keineswegs zu unterschätzen.

3.4 Flüchtlingsanalyse nach soziodemografischen Merkmalen

In Deutschland kamen im Jahr 2015 laut EASY-System 1.091.894 Asylsuchende an. Bis zum aktuellen Stand im November 2016 sind weitere 304.929 Geflüchtete registriert worden.¹²⁹ Für das Bundesland Sachsen-Anhalt liegen momentan kaum valide Daten vom BAMF vor. Für die Untersuchung hinsichtlich des Bildungsstandes, des Geschlechts und des Alters werden die Daten der Bundesagentur für Arbeit analysiert, welche ab Mitte 2016 Flüchtlinge in der Arbeitsmarktstatistik berücksichtigen. Hierbei ist anzumerken, dass es sich in den Statistiken nicht um alle im Land registrierten Asylsuchenden handelt, sondern dass nur die Flüchtlinge, die bereits bei der Agentur gemeldet sind, Berücksichtigung finden. Geduldete Flüchtlinge und Asylbewerber, die sich noch in den Aufnahmeeinrichtungen befinden und/oder aus sicheren Herkunftsländern stammen, unterliegen einem dreimonatigen Beschäftigungsverbot und erhalten Leistungen nach dem Asylbewerbergesetz. Demzufolge sind sie bei der BA nicht als arbeitslos gemeldet. Die Zahlen des Ausländerzentralregisters, des BAMF und der BA werden daher nicht äquivalent übereinstimmen.

In Sachsen-Anhalt wurden im Jahr 2016 18.909 Erstanträge auf Asyl gestellt. Im Jahr 2015 waren es 16.410 und 2014 waren es 5.978 Anträge.¹³⁰ In 2016 wurde die Quote des Königsteiner Schlüssels mit einem Prozent-

¹²⁷ Bedeutet Festsetzung des Anteils der Aufnahme nach Steuereinnahmen und Bevölkerungszahl des Bundeslandes.

¹²⁸ Vgl. GEMEINSAME WIRTSCHAFTSKONFERENZ, S. 1.

¹²⁹ Vgl. BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG (2016), veröffentlicht im Internet, [19.12.2016].

¹³⁰ Vgl. BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG (2016), im Internet veröffentlicht, [19.12.2016].

satz von 2,7 Prozent zu den geforderten 2,799 Prozent eingehalten. 2015 lag dieser bei 2,831 Prozent.¹³¹

Die Zahlen des Ausländerzentralregisters zum 30.06.2016 zeigen auf, dass die meisten Asylbewerber aus Syrien mit 4.905 Bewerbern und Afghanistan mit 3.093 Asylbewerbern nach Sachsen-Anhalt kamen. Diese Tendenz ist zu dem bundesweiten Vergleich kongruent. Zu beachten ist, dass nicht jede Aufnahmestelle jedes Herkunftsland bearbeitet, demnach sind in einigen Bundesländern nicht alle möglichen Herkunftsländer gemäß der deutschlandweiten Tendenz vertreten. Von Januar bis Juni 2016 waren 1.732 Flüchtlinge freiwillig ausgereist. Abschiebungen fanden in dem Zeitraum in der Höhe von 562 Personen statt.¹³²

Von 193.224 Arbeitssuchenden im Bestand Dezember 2016, stellen 6,2 Prozent Arbeitssuchende im Kontext von Fluchtmigration¹³³ dar. Absolut ergibt sich hiermit ein Wert von 11.999 Personen. Von den 103.076 Arbeitslosen¹³⁴ sind demzufolge 5.018 Arbeitslose im Kontext von Fluchtmigration aufgeführt. Da die Arbeitslosen eine Teilmenge der Arbeitssuchenden darstellen, werden für die nachfolgende Analyse nur die Arbeitssuchenden im Kontext von Fluchtmigration berücksichtigt. Schlussfolgernd aus dieser Erkenntnis zeigt sich, dass sich 6.981 Flüchtlinge in arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen befinden bzw. nicht arbeitsbereit sind oder ihnen die Ausübung einer Arbeit zum gegebenen Zeitpunkt nicht gestattet ist. Von den 11.999 Arbeitssuchenden im Dezember sind 9.262 männlich und 2.737 weiblich. Demnach sind 77,2 Prozent der Personen im Kontext von Fluchtmigration männlich. Von den arbeitssuchenden Flüchtlingen stellen mit 36,2 Prozent Personen im Alter von 25 bis 35 Jahren die größte Gruppe dar. Die zweitgrößte Gruppe bilden mit 31,8 Prozent die 15 bis unter 25-Jährigen. Demnach sind 68 Prozent der Personen im Kontext von Fluchtmigration jünger als 35 Jahre. Am kleinsten ist die Altersgruppe 55plus mit einem absoluten Wert von 408 Personen und 3,4 Prozent am gesamten Anteil der Flüchtlin-

¹³¹ Vgl. GEMEINSAME WIRTSCHAFTSKONFERENZ, S. 1.

¹³² Vgl. LANDTAG SACHSEN-ANHALT (2016), S. 2ff.

¹³³ Vgl. Kapitel 1.4, S. 12.

¹³⁴ Als Arbeitslose werden Personen bezeichnet, die keine Beschäftigung haben, auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen und sich keineswegs in einer arbeitsmarktpolitischen Maßnahme befinden. Arbeitslose stellen eine Teilmenge der Arbeitssuchenden dar.

ge in Sachsen-Anhalt. In Bezug auf den Bildungsstand der bei der BA gemeldeten Flüchtlinge lässt sich erkennen, dass 37,9 Prozent ohne Hauptschulabschluss sind, 21,5 Prozent haben das Abitur absolviert und 28,1 Prozent haben keine Angaben zum Bildungsabschluss gemacht. Zusammenfassend zeigt sich, dass 25,1 Prozent der 11.999 arbeitssuchenden Personen, die mittlere Reife oder das Abitur absolviert haben und in Deutschland, sofern diese Abschlüsse im deutschen Bildungssystem anerkannt werden, eine Position bzw. Ausbildung als Fachkraft einnehmen könnten.¹³⁵

Kritisch ist, dass in der Statistik der BA nicht die letzten Tätigkeiten auf dem Arbeitsmarkt des Herkunftslandes vermerkt sind, beispielsweise als Fachkraft, Spezialist oder Experte. Demzufolge ist nicht erkennlich, welche Personen bereits eine Ausbildung absolviert und in einem Beruf gearbeitet haben. Ferner ist es schwierig, Aussagen darüber zu treffen, ob die Personen im Kontext von Fluchtmigration den Fachkräfteengpass reduzieren könnten, da ebenfalls Angaben zu den ausgeübten Berufsfeldern in den Wirtschaftszweigen fehlen.

Ersichtlich ist, dass die Mehrheit der Geflüchteten aufgrund ihres Anforderungsniveaus Helfertätigkeiten ausüben können. Mit 60,4 Prozent bilden sie die größte Gruppe. 2.779 Personen können im Zielberuf als Fachkraft eingesetzt werden. Nur 286 Personen, also gerademal 2,4 Prozent, streben den Zielberuf eines Experten an.¹³⁶

Im September 2016 waren von den 12.860 Jugendlichen, die den Vermittlungsservice der Agentur für Arbeit in Anspruch genommen haben, 92 Personen im Kontext von Fluchtmigration, die eine Ausbildung absolvieren wollen und die nötige Qualifikation dafür aufgewiesen haben.¹³⁷

25,5 Prozent der Arbeitssuchenden im Alter von 15 bis unter 25 Jahren sind Geflüchtete. Von den 7.302 Arbeitslosen, die also sofort dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen könnten, sind in dieser Altersgruppe 18,2 Prozent im Kontext von Fluchtmigration. Folglich wird in dieser Altersgruppe der größte

¹³⁵ Vgl. Anhang 4, S. X.

¹³⁶ Vgl. Anhang 4, S. X.

¹³⁷ Vgl. Anhang 5, S. XI.

Anteil an Arbeitslosen bzw. Arbeitssuchenden verzeichnet. Demzufolge ist der relativ geringe Anteil an Bewerbern für Berufsausbildungen mit 92 Personen bzw. 0,7 Prozent in Relation zu den gesamten Bewerbern in Sachsen-Anhalt unverständlich.¹³⁸ Normalerweise käme es zu der Annahme, dass eine größere Anzahl an Bewerbern Interesse an einer Ausbildung hätte, da sich sehr viele Flüchtlinge im jungen Alter befinden. Gründe dafür könnten in einer mangelnden Beratung und der geringen Informationsvermittlung der Agenturen über Ausbildungsstellen für Geflüchtete liegen. Als problematisch könne auch die Bereitschaft der Unternehmen über die Einstellung von Flüchtlingen genannt werden. Die Kooperationsbereitschaft beiderseits, sowohl die der Unternehmen als auch die der Arbeitsagenturen, spielt in dem Punkt ebenfalls eine Rolle.

19 Frauen und 73 Männer wünschten in 2016 die individuelle Vermittlung in eine betriebliche oder außerbetriebliche Berufsausbildungsstelle in anerkannten Ausbildungsberufen. Davon blieben acht Männer unversorgt bzw. haben die Ausbildungsvermittlung abgebrochen. Demnach fand bei 84 Bewerber eine erfolgreiche Beratung statt. Darunter waren 28 Personen mit einem Hauptschulabschluss, 30 Personen mit einem Realschulabschluss und 11 Personen mit Abitur. 22 der Bewerber haben bereits im Herkunftsland eine Berufsbildende Schule besucht.¹³⁹

Im Berichtsmonat September befanden sich demgegenüber 1.379 Flüchtlinge in arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen. Darunter waren 1.378 Personen in Maßnahmen, die der Aktivierung und Eingliederung in den Beruf dienen. Von den 1.378 Geflüchteten waren 46 Personen bei einem Arbeitgeber untergebracht. Unter den Instrumenten der Arbeitsmarktpolitik in Bezug auf die Berufswahl und Ausbildung waren 102 Personen, darunter 45 in Berufsbegleitung, zehn in einer assistierten Ausbildung und insgesamt 25 Personen waren in berufsvorbereitenden Maßnahmen sowie der Einstiegsqualifizierung. Bezüglich der Daten ist jedoch anzumerken, dass nur 72 Prozent

¹³⁸ Vgl. ebenda.

¹³⁹ Vgl. Anhang 5, S. XI.

der bundesweiten Träger Angaben zu den Maßnahmen gemacht haben und somit von einer Untererfassung ausgegangen werden kann.¹⁴⁰

In Bezug auf die im Praxisteil untersuchten Betriebe, ansässig in der Region Halle (Saale), lassen sich folgende Aussagen zu den erwerbsfähigen Leistungsberechtigten treffen. Als „erwerbsfähige Leistungsberechtigte (ELB) gelten gem. § 7 SGB II Personen, die das 15. Lebensjahr vollendet und die Altersgrenze nach § 7a SGB II noch nicht erreicht haben, erwerbsfähig sind, hilfebedürftig sind und ihren gewöhnlichen Aufenthalt in der Bundesrepublik Deutschland haben¹⁴¹“. In Sachsen-Anhalt wurden im September 2016, 10.510 ELB aus den Asylherkunftsländern registriert. In der kreisfreien Stadt Halle (Saale) sind von den insgesamt 24.526 ELB 11,9 Prozent ELB im Kontext von Fluchtmigration. Davon stammen 2.680 Personen aus den Asylherkunftsländern. Anzumerken ist, dass Personen, die Leistungen nach dem Asylbewerbergesetz erhalten, speziell Asylbewerber, Geduldete und Familiennachzug, die einem Beschäftigungsverbot von 3 Monaten unterliegen als erwerbsunfähig eingestuft werden. 25,5 Prozent aller erwerbsfähigen Leistungsberechtigten sind allein in der Stadt Halle (Saale) ansässig.¹⁴²

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass in den Statistiken über Flüchtlinge noch einige Optimierungen vorgenommen werden müssen, um Tendenzen im Bereich Arbeitsmarktintegration vorzunehmen. Da die statistische Aufbereitung erst im Juni 2016 begonnen hat, lassen sich bislang wenige Rückschlüsse ziehen. Erschwerend kommen Verzerrung und fehlende Angaben der Personen im Kontext von Fluchtmigration hinzu. Dennoch ist festzuhalten, dass die Mehrheit der in Sachsen-Anhalt lebenden, bei der BA registrierten Flüchtlinge, junge Menschen sind, die mithilfe eines guten Integrationskonzeptes den Weg in den Arbeitsmarkt finden können- sei es über eine Ausbildung oder den Direkteinstieg. Derzeit sind bereits einige Flüchtlinge in arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen untergebracht u.a. in Praktika und der Einstiegsqualifizierung, was sich auch im vorgestellten

¹⁴⁰ Vgl. Anhang 6, S. XII.

¹⁴¹ SERVICESTELLE SGB II/ BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES, veröffentlicht im Internet, [20.12.2016].

¹⁴² Vgl. STATISTIK BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016e), Tab. 7.

Praxisbeispiel erkennen lässt und weiterhin ausbaufähig ist. Da in den Statistiken keine Berufsfelder auftauchen, lassen sich schwer Einschätzungen über den Fachkräftemangel in den Mangelberufen tätigen. Nachgewiesen ist, dass überwiegend junge Männer aus Syrien und Afghanistan einer Beschäftigung in den Mangelberufen im Bauwesen, der Elektrotechnik, Energietechnik und Klimatechnik nachgehen könnten. Die jungen Leute, die keinen Bildungsabschluss vorweisen können und einen relativ großen Anteil an der gesamten Anzahl der Flüchtlinge ausmachen, müssen im Bildungssystem stärker gefördert werden, um nicht in die Langzeitarbeitslosigkeit abzugleiten. Da in Sachsen-Anhalt in den nächsten Jahren überwiegend Experten und Fachkräfte benötigt werden, muss der Fokus vor allem auf Ausbildung und berufsaktivierenden Maßnahmen liegen. Die in der Arbeit aufgestellte Hypothese, dass Flüchtlinge den Fachkräftemangel in Sachsen-Anhalt beseitigen können, kann hiermit nur teilweise befürwortet werden. Flüchtlinge können durch gute Konzepte zu Fachkräften ausgebildet werden, dennoch wird ein Großteil nur einfache Tätigkeiten ausüben. Dazu kommen Probleme in Hinblick auf Sprache und Kultur, die eine Arbeitsmarktintegration auf eine Dauer von mindestens 5 Jahren ansetzen. Positiver Effekt ist, dass aufgrund der jungen Altersstruktur der Bevölkerungsentwicklung in Sachsen-Anhalt entgegengewirkt werden kann.

Verzerrungen in den Statistiken zeigen sich bei dem Vergleich der Werte im Migrationsmonitor, in dem Ausländer aus den Asylherkunftsländern aufgeführt sind und den monatlichen Statistiken der BA zum Thema Fluchtmigration. Im Bundesland können zum Stichtag 31.05.2016 nur 899 Personen aus den Asylherkunftsländern im Verhältnis zu 14.858 gemeldeten erwerbsfähigen Personen aus den nichteuropäischen Asylherkunftsländern eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung vorweisen.¹⁴³ Widersprüchlich sind die Angaben zum Ausbildungsmarkt im September. Dort stellen nur 75 Personen aus den Asylherkunftsländern Bewerber auf eine Ausbildung dar.¹⁴⁴ Hierbei liegt somit ebenfalls vermehrt der Interpretationsgehalt auf

¹⁴³ Vgl. STATISTIK SERVICE NORD-OST/ STATISTIK BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016), Tab. 1.

¹⁴⁴ Vgl. STATISTIK SERVICE NORD-OST/ STATISTIK BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016), Tab. 3.

3.5 Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen im ländlichen Raum

der Tendenz und nicht auf den absoluten Zahlen. Diese Schwankungen treten aufgrund unterschiedlicher Erhebungsweisen und Zeiträume auf, u.a. Zählung der Personen im Kontext von Fluchtmigration gegenüber der Zählung von Personen aus den nichteuropäischen Asylherkunftsländern. Hierbei können auch Menschen, die schon längere Zeit in Deutschland leben und nicht in den letzten zwei Jahren aus dem Herkunftsland geflüchtet sind, gezählt werden.

Anzumerken ist, dass die Integration von Flüchtlingen länger dauert und somit eine auf mittelfristige Sicht höhere Arbeitslosenquote mit sich bringen wird. Im April und Mai 2016 lag die Arbeitslosenquote bei Ausländern aus nichteuropäischen Asylherkunftsländern bei 75 Prozent.¹⁴⁵ Die absolute Zahl der Arbeitslosen und der Beschäftigung geben keine zuverlässigen Tendenzen wieder. Viele Flüchtlinge befinden sich noch in Integrationsmaßnahmen oder im Asylverfahren und werden daher nicht in der Statistik berücksichtigt. Arbeitslosenquoten und Beschäftigungsquoten beinhalten die Veränderungen des Arbeitskräfteangebots und der Bevölkerung und sind somit zuverlässiger. Detaillierte Tendenzen können jedoch nach einem Jahr Flüchtlingsmanagement immer noch nicht getroffen werden, da noch zu viele Asylanträge aus dem letzten Jahr unbearbeitet blieben und die Dunkelziffer der nicht registrierten Flüchtlinge nicht bekannt ist.

3.5 Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen im ländlichen Raum

Die Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen in ländlichen Regionen besitzt sowohl positive als auch negative Effekte. Sachsen-Anhalts Regionen können vereinzelt dünn besiedelt sein. Die Zentralenaufnahmestationen des BAMF befinden sich kaum in städtischen Regionen. Die ZAST in Halberstadt befindet sich beispielsweise am Stadtrand der Stadt. Nach einem dreimonatigen Aufenthalt werden die Asylbewerber auf Unterkünfte in den Kommunen aufgeteilt und demnach auf ländliche, oftmals dünnbesiedelte

¹⁴⁵ Vgl. STATISTIK SERVICE NORD-OST/ STATISTIK BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016), Tab. 5.

Orte aufgeteilt.¹⁴⁶ Die Vor- und Nachteile einer ländlichen Arbeitsmarktintegration sollen mithilfe der selbsterstellten Übersicht verdeutlicht werden.

Vorteile	Nachteile
Bessere Integration durch verstärkten Kontakt mit Dorfbewohnern (Anonymität der Stadt entfällt)	Geringe Anzahl an Geflüchteten desselben Herkunftslandes
Teilnahme am Vereinsleben und an der Dorfkultur	Personalabteilungen der KMU weniger mit dem Thema vertraut
Günstigere Mieten und Unterhaltskosten, Nutzung bestehender Immobilien	Weniger Beratungsangebote und Therapiestellen
Stärkeres Engagement der Arbeitgeberverbände, um Fachkräfte im Unternehmen auszubilden und an die Region zu binden	Fehlende Freizeitangebote
Nachhaltigere Integration im Unternehmen (Bindung an AG vor allem im Mittelstand)	Fehlende Mobilität, weniger Nahverkehrsangebote
Individuellere Förderung von Flüchtlingen bei Bildungsträgern (weniger überfüllte Klassen)	Isolation, fehlende soziale Netzwerke, keine Rückzugsmöglichkeiten in die Anonymität

Tab. 4: Vor- und Nachteile Arbeitsmarktintegration ländliche Regionen¹⁴⁷

¹⁴⁶ Vgl. AUSLANDSGESELLSCHAFT SACHSEN-ANHALT e. V (2015), S. 3f.

¹⁴⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an: GOLDENBERG, O./SACKMANN, R. (2014), S. 85ff.

Umstritten sind auch die Meinungen zur Residenzpflicht, die Flüchtlinge über einen Zeitraum von drei Jahren an ein Bundesland binden sollen. Ausnahmen solle es nur für Flüchtlinge geben, die ein Studium oder ein Beschäftigungsverhältnis in einem anderen Bundesland annehmen. Konkrete Beschlüsse diesbezüglich blieben bislang in Sachsen-Anhalt aus. Ländliche unterbesiedelte Regionen würden zwar einerseits von dem Bevölkerungsanstieg profitieren, dennoch würden Flüchtlinge sich eher nach Arbeitsangeboten in Großstädten umsehen. Es darf nicht unberücksichtigt bleiben, dass die Auflagen der Residenzpflicht eine Einschränkung der freien Bestimmung der Personen darstellen.¹⁴⁸

Um die Unzufriedenheit der Flüchtlinge im ländlichem Raum einzuschränken, müssen Kommunen und Länder effektive Integrationskonzepte erstellen, die den Aufbau von sozialen Netzwerken begünstigen. Wie bereits in einigen deutschen Großstädten mit hohem Migrationsanteil erkennbar, führt ein zu hoher Anteil an Flüchtlingen in Ballungszentren zur Ghettobildung und Kriminalität. Zu beachten ist jedoch, dass Flüchtlinge es aus ihrer Heimat gewöhnt sind, zusammen mit Einheimischen in Gesellschaft den Abend und das Nachtleben auszugestalten. Problematisch gestalte sich dies auf dem Land, da dort selten Veranstaltungen am Abend unter der Woche stattfinden.

Eine Integration im ländlichen Raum würde aber aufgrund der nicht vorhandenen Ghettos, den günstigen Mieten und der Möglichkeit, dass sich Lehrer bei den Sprachkursen intensiver auf einen geringen Anteil an Flüchtlingen konzentrieren können, besser verlaufen. Hierbei müsste aber beachtet werden, dass in ländlichen Regionen keine großen Ansammlungen an Flüchtlingen Zuflucht finden können, da Arbeitsplätze und Bildungsträger für die Durchführung von Integrationskursen nur im kleinen Maße verglichen zu Ballungszentren zur Verfügung stehen.

¹⁴⁸ Vgl. AUMÜLLER, J. /GESEMANN, F. (2016), veröffentlicht im Internet, [05.01.2016].

3.5 Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen im ländlichen Raum

Wissenschaftliche Studien gibt es leider noch nicht für das Bundesland. Dennoch lässt sich festhalten, dass die Integration in ländlichen Regionen besser funktioniert als in Großstädten, sofern die Rahmenbedingungen in den Kommunen stimmen.

Positive Meinungen hierzu, sind sowohl in den Medien vertreten als auch im Interview mit dem befragten Betrieb der Elektrotechnikbranche.¹⁴⁹

¹⁴⁹ Vgl. Anhang 8, S. XXX.

4. Herausforderungen für HR

Mit der steigenden Anzahl an Flüchtlingen und der Vielfalt an verschiedenen Kulturen, sind verstärkt neue Herausforderungen für das Personalwesen der Unternehmen entstanden. Das Thema Diversity Management ist heutzutage aus dem Unternehmensalltag nicht wegzudenken. Deutschland entwickelt sich immer mehr zu einem Einwanderungsland und Unternehmen müssen, um langfristig am Markt bestehen zu können, Männer und Frauen, Mitarbeiter jeder Altersklassen sowie Mitarbeiter unterschiedlicher Kulturen und Herkunft, fördern und in die Arbeitswelt integrieren.¹⁵⁰

Welche Aspekte sowohl in großen als auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen vor allem für die HR Abteilung zu beachten sind und was die Integration erschweren als auch erleichtern kann, wird im folgenden Kapitel erläutert.

4.1. Diversity Management

Unter Diversity Management versteht sich ein langfristiger Prozess, der zur Förderung individueller Vielfalt in der Belegschaft beiträgt. Durch das Zusammenwirken der Geschäftsleitung und der HR Abteilung werden Maßnahmen zur Anerkennung und Wertschätzung von Unterschieden im Bereich Alter, Religion, Geschlecht, Ethnie, sexuelle Orientierung und physische Fähigkeiten entwickelt.¹⁵¹ Der Schwerpunkt dieses Kapitels soll auf der Dimension Ethnie und Herkunft liegen und aufzeigen, welche Vorteile ein Diversity Management mit sich bringt und welche Maßnahmen sich besonders für Flüchtlinge eignen.

Die Durchführung von Diversity Maßnahmen hat weitreichende Vorteile insbesondere für große und mittelständische Unternehmen. Sie steigern den Umsatz, da ausländische Mitarbeiter neue Kundengruppen generieren. Allein in Deutschland hat jeder Fünfte einen Migrationshintergrund und somit eine hohe Kaufkraft. Eine Steigerung der Attraktivität der Arbeitgeber und des Unternehmenserfolges wird mit der Beschäftigung von Migranten oder Flücht-

¹⁵⁰ Vgl. GERWING, S. (2015), S. 5f.

¹⁵¹ Vgl. FRANKEN, S. (2015), S. 26ff.

lingen beeinflusst, da diese neue Sprachkenntnisse und Know-How über deren Herkunftsmärkte mitbringen.¹⁵² Dies führt zusätzlich dazu, dass Expansionen und der internationale Marktzugang erleichtert werden. Das Arbeiten in heterogenen Teams fördert neue Ideen und Blickwinkel und bindet die Mitarbeiter ans Unternehmen, weil sie sich toleriert und geschätzt fühlen. Gesellschaftliches und soziales Engagement wird von Kunden und der Öffentlichkeit honoriert.¹⁵³

Da Deutschland dringend Fachkräfte benötigt und die Asylpolitik nicht die reguläre Einwanderung von Migranten ersetzen kann, sind Diversity Maßnahmen, die sowohl einer kurzfristigen, mittelfristigen als auch langfristigen Umsetzung bedürfen, in jedem Unternehmen unentbehrlich.¹⁵⁴ Maßnahmen, die kurzfristig zu realisieren sind, sind u.a. die Überarbeitung von Stellenprofilen, die Veröffentlichung von Stellenanzeigen und Mediaauftritte in verschiedenen Sprachen oder die Anpassung des Angebots des Kantinenessens auf die Traditionen und Religionen ausländischer Mitarbeiter. Mittelfristig umsetzbar sind Veränderungen in der Teamzusammensetzung, Umstrukturierungen des Leitbildes und das Erstellen eines Verhaltenscodex, das Respektieren von Traditionen und somit das Errichten von Ruhezeiten zum Beten als auch die Förderung von interkulturellen Trainings. Langfristig lassen sich Maßnahmen wie Audits und Evaluationen zum Thema Diversity durchführen. Personaler und Führungsebene müssen somit bei der Beschäftigung und Integration von Flüchtlingen einen geeigneten Maßnahmenplan erstellen und entscheiden, welche kurzfristigen bis langfristigen Schritte für das Unternehmen realisierbar sind.¹⁵⁵

Mithilfe eines Fünf-Schritte-Plans, welcher aus den Phasen Zieldefinition, Ermittlung des Ist-Zustandes, Erarbeitung eines Konzeptes, Maßnahmenumsetzung und Erfolgsmessung sowie Evaluation besteht, kann das Vorhaben zu einer heterogenen Belegschaft umgesetzt werden. In der ersten Phase ist es wichtig, das Leitbild und die Strategie des Unternehmens zu überprüfen. Dabei stellt sich die Frage, wie Absatzmärkte und Kunden besser

¹⁵² Vgl. HAMMERMANN, A./ SCHMIDT, J. (2014), S. 4f.

¹⁵³ Vgl. ROHN, A.S. (2007), S. 114.

¹⁵⁴ Vgl. CHARTA DER VIELFALT (2015), S. 4f.

¹⁵⁵ Vgl. DIE BEAUFTRAGTE DER BUNDESREGIERUNG FÜR MIGRATION, FLÜCHTLINGE UND INTEGRATION, S. 3ff.

4.2 Aspekte des Change Managements

erschlossen werden können.¹⁵⁶ Im Rahmen der zweiten Phase wird die aktuelle Situation zum Thema Diversity im Unternehmen beleuchtet und mit den Zieldefinitionen verknüpft. Geeignete Instrumente sind hierfür Befragungen, die von der HR Abteilung durchgeführt und ausgewertet werden.¹⁵⁷

Auf den Ergebnissen aufbauend werden Konzepte und Maßnahmen ermittelt und in der vierten Phase wird ein Zeitplan für die Umsetzung erstellt. Wichtig ist, dass die Maßnahmenumsetzung in Teilschritten erfolgt und dass diese kontinuierlich dokumentiert werden. In der letzten Phase werden die Erfolge der Maßnahmen gemessen und eventuelle Kursänderungen vorgenommen.¹⁵⁸

4.2 Aspekte des Change Managements

Die Einführung von Diversity Maßnahmen in Bezug auf die Integration von Flüchtlingen bedeutet für Unternehmen und deren Mitarbeiter Veränderung. Wie Mitarbeiter auf Veränderungen reagieren und welche Probleme in Bezug auf die Thematik „Integration von Flüchtlingen“ auftreten können, wird im Folgenden beschrieben.

Der Begriff Veränderungsmanagement ist Bestandteil der Organisationsentwicklung und beschreibt eine Veränderung in einer Organisation in Form von neuen Strategien, Leitbildern, Strukturen und Abläufen, die mithilfe von Maßnahmen und Konzepten durchgeführt werden sollen.¹⁵⁹ Aufgrund der Komplexität des Themas „Change Management“ wird sich in der vorliegenden Arbeit hauptsächlich auf das Phasen-Modell der Veränderung nach Lewin beschränkt, welches den Fokus auf die Denk- und Verhaltensmuster von Mitarbeitern legt. Das Modell zielt auf die Beobachtung der Interaktionen innerhalb von Arbeitsgruppen und Teams ab. Es möchte die Mitarbeiter direkt in den Change Prozess einbeziehen und sie zu Beteiligten machen.¹⁶⁰ Nach Lewin geht das Modell auf die Feldtheorie zurück und beschreibt die Wir-

¹⁵⁶ Vgl. STANGEL-MESEKE, M./SCHULTE, A. (2011), S. 373.

¹⁵⁷ Vgl. DIE BEAUFTRAGTE DER BUNDESREGIERUNG FÜR MIGRATION, FLÜCHTLINGE UND INTEGRATION, veröffentlicht im Internet, [25.11.2016], S. 8.

¹⁵⁸ Vgl. ebenda.

¹⁵⁹ Vgl. DOPPLER, K./LAUTERBURG, C. (2008), S. 89f.

¹⁶⁰ Vgl. VON DER REITH, F./WIMMER, R. (2014), S. 142.

kungsweise von zwei Feldern im Unternehmen. Eine Kraft äußert sich im Sicherheitsbestreben und dem Bewahren des aktuellen Zustands in der Organisation. Die andere Kraft, welche die Veränderung begünstigt, wirkt somit gegensätzlich zu der Kraft, die dem Wandel entgegenwirkt. Damit der Change Prozess gelingt, müssen die antreibenden Kräfte für eine Zeit lang überwiegen, bevor sie wieder mit den entgegenwirkenden Kräften ins Gleichgewicht kommen. Dies bedeutet, dass die Widerstände der Mitarbeiter verringert werden müssen (entgegenwirkende Kraft) und die veränderungsbegünstigenden Kräfte z.B. neue Techniken und Konkurrenten bis zur Verfestigung der neuen Verhaltensmuster angetrieben werden müssen.¹⁶¹

Die Beschreibung dieses klassischen Modells wurde gewählt, weil es gerade für Unternehmen, die wenig Erfahrung mit strukturierten Change Prozessen haben, verständlich ist und sich dieser Ansatz dementsprechend gut auf das Fallbeispiel des Unternehmens der Elektrobranche anwenden lässt. Das zweite Fallbeispiel aus dem Baugewerbe weist hingegen einige Diversity und Change Managementansätze auf, die als Anreiz für die Erstellung eines Konzeptes dienen können. Mit der Einstellung von Flüchtlingen werden neue Werte und die Akzeptanz von fremden Kulturen in der Belegschaft vorausgesetzt. Das mittelständische Unternehmen der Elektrotechnik setzt vor allem auf eine partizipative Unternehmenskultur und ist auf die gute Zusammenarbeit im Team angewiesen, um die Interessen und Ziele des Unternehmens realisieren zu können.¹⁶² Demzufolge ist es notwendig, die gesamte Belegschaft in Veränderungen einzubeziehen. Die flachen Hierarchieebenen, die für die Branche und die Größe des Unternehmens charakteristisch sind und die Arbeit in Gruppen fördern die Umsetzung eines Veränderungsprozesses mithilfe des gruppenspezifischen Ansatzes nach Lewin.¹⁶³

In der ersten Phase, dem Unfreezing, wird die Veränderung an die Belegschaft kommuniziert. Wichtig ist diesbezüglich, die Mitarbeiter von dem Wandel mittels einer tiefgreifenden fundierten Informationsbereitstellung zu überzeugen sowie die positiven Seiten und den Nutzen aufzuzeigen. In Bezug auf

¹⁶¹ Vgl. LAUER, T. (2010), S. 57.

¹⁶² Vgl. Anhang 8, S. XX-XIX.

¹⁶³ Vgl. DOYE, T./EISELE, D. (2010), S. 279.

die Thematik „Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen“ im Praxisteil der Arbeit können hier der demografische Fachkräftemangel, welcher aufgrund der vorhandenen überwiegend älteren Belegschaft im untersuchten Unternehmen der Elektrobranche erkennbar ist, als auch die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität genannt werden. In dieser Phase werden Vor- und Nachteile mit den Mitarbeitern diskutiert und eventuell vorhandene Widerstände abgebaut.¹⁶⁴

Im Rahmen der zweiten Phase, dem Moving, wird die geplante Veränderung umgesetzt. Dazu werden Workshops, Trainings, Leitbilder und Meetings genutzt, um alle Mitarbeiter in den Prozess einzubeziehen. Es ist essentiell, dass die Führungsebene hinter dem neuen Change Konzept steht und dieses auch für die Belegschaft verkörpert. In dieser Phase kommt es des Öfteren zu Unsicherheiten seitens der Belegschaft, demnach müssen geeignete Maßnahmen und Informationen bereitgestellt werden, um den Prozess behindernde Widerstände abzubauen. Bezogen auf das Fallbeispiel im fünften Kapitel bedeutet dies, dass Toleranz und Akzeptanz für beschäftigte Flüchtlinge seitens der Geschäftsführung und der Personalabteilung gelebt werden müssen und mithilfe interkultureller Trainings die Skepsis gegenüber ausländischen Mitarbeitern abgebaut wird.¹⁶⁵

Die neuen Verhaltensweisen und Strategien werden in der letzten Phase, dem Refreezing, verfestigt. Da sowohl große Unternehmen als auch KMU vom ständigen Wandel und der Globalisierung gekennzeichnet sind, erfolgt diese Phase oft nur noch über einen kurzen Zeitraum bis der nächste Change Prozess bevorsteht. Essentiell ist in dieser Phase die Schaffung einer neuen Routine, um die Rückkehr in alte Verhaltensmuster und Abläufe zu vermeiden. Die regelmäßige Evaluation der Maßnahmen erfolgt ebenfalls in dieser Phase.¹⁶⁶

Veränderungen im Unternehmen u.a. in Form von neuen Strategien, Prozessen oder neuen Mitarbeiter, benötigen Zeit und stoßen oftmals auf Unsicherheiten und Widerstand bei der Belegschaft. Bei der Beschäftigung und In-

¹⁶⁴ Vgl. KOSTKA, C. (2016), S. 11f.

¹⁶⁵ Vgl. ADAM, K. (2014), S. 6.

¹⁶⁶ Vgl. BALDEGGER, R. (2007), S. 477.

Integration von Flüchtlingen im Unternehmen spielen Werte wie Toleranz und Respekt eine Schlüsselrolle, die nur unter Einbeziehung der Mitarbeiter in den gesamten Change Prozess und mit der Schaffung einer Vertrauensbasis erzielt werden können. Die Angst vor fremden Menschen und Kulturen, die dem Menschen bereits im Kindesalter¹⁶⁷ mitgegeben wird, kann eine Integration deutlich erschweren. Das Bundesland Sachsen-Anhalt, welches einen geringen Ausländeranteil aufweist und eher ländlich geprägt ist, hat bislang wenige Berührungspunkte mit Einwanderern gehabt.¹⁶⁸

Aus der Sichtweise der Mitarbeiter lassen sich vier Arten von Widerständen identifizieren. Ein unzufriedener Mitarbeiter kann Widerstände aktiv und passiv sowohl verbal als auch nonverbal äußern. Eine aktive und verbale Form der Widerstandsäußerung wäre beispielsweise das Äußern von Widersprüchen, Gegenargumenten und Drohungen. Demgegenüber würde sich der passive Widerstand darin äußern, dass die Person anfängt zu schweigen, zu bagatellisieren und die Veränderungen ins Lächerliche zu ziehen oder ihnen auszuweichen. Passiver, nonverbaler Widerstand zeigt sich vor allem in der Lustlosigkeit, dem Fernbleiben von der Arbeit aufgrund vorgetäuschter Krankheit und der inneren Kündigung. Entstehen hingegen Gerüchte, eine Gruppenbildung von intriganten Mitarbeitern und Unruhe innerhalb des Teams, so deutet dies auf einen aktiven nonverbalen Widerstand hin.¹⁶⁹

Sehen Mitarbeiter den Veränderungsprozess als Bedrohung an beispielweise bei der Rekrutierung von Flüchtlingen, was u.a. Ängste in Form von Sicherheitsverlusten über den Arbeitsplatz, finanzielle Einbußen und Machtverluste hervorruft, so entsteht oftmals Panik innerhalb der Belegschaft. Erscheint eine Situation für den Menschen bedrohlich und kaum zu bewältigen, so greift unser Körper auf das sogenannte Notprogramm zurück, welches uns in der Evolution für brisante Situationen mitgegeben wurde. Dieses ist durch die Handlungsstrategien Flucht, Angriff und/oder Totstellen und Resignation gekennzeichnet. Der Mensch neigt dazu, in den meisten bedrohlichen Situationen zuerst die Flucht zu ergreifen. Ist dieses jedoch nicht mehr möglich, so

¹⁶⁷ Kinder bekommen bereits früh von den Eltern gesagt, dass sie nicht mit fremden Menschen in Kontakt treten sollen, da dies gefährlich sei.

¹⁶⁸ Vgl. BONGARTZ, K./STRIKKER, F. (2006), S. 19.

¹⁶⁹ Vgl. BARTSCHER, T./STÖCKL, J. (2011), S. 168.

versucht er, gegen die Veränderung anzukämpfen. Erweist sich die Situation als ausweglos, beginnt ein Prozess der Resignation.¹⁷⁰

Auch der Gemütszustand der zu integrierenden Flüchtlinge im Unternehmen sollte keinesfalls unberücksichtigt bleiben. Diesbezüglich findet ebenfalls ein Modell Anwendung, welches von Richard Streich entwickelt wurde und sieben Phasen der Veränderung umfasst. Kommen Flüchtlinge neu ins Unternehmen, kann es passieren, dass dies mit der Phase des Schocks einhergeht. Diese ist das Resultat aus unerwarteten Ereignissen, unterschiedlichen Wertvorstellungen und verschiedenen Erwartungen an die Arbeit. Anschließend folgt die Phase der Verneinung und Konfrontation. Hierbei ist es wichtig, die Mitarbeiter zu unterstützen und die ablehnende Haltung zu reduzieren um eine Einsicht und spätere Akzeptanz der Situation zu erzeugen. Mit der Bereitschaft, die Situation zu akzeptieren, erfolgt die Phase des Ausprobierens. Als hilfreich erweist sich hierbei das Aussprechen von Lob, welches die Lust an neuen Erfahrungen und der neuen Arbeitsweise steigert. Letztlich erfolgt die Integration, die durch eine Stabilisierung der neuen Werte und Handlungsmuster charakterisiert ist.¹⁷¹

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Gründe für den Widerstand u.a. aufgrund eines Problems in der Kommunikation und der Verständlichkeit auftreten können, wenn Ziele und Fakten des Wandels nicht verständlich und ausreichend kommuniziert worden sind. Eine fehlende Anpassungsfähigkeit sowie die Skepsis über den Nutzen und die Glaubwürdigkeit der Veränderungsmaßnahmen stellen ebenfalls Faktoren für den Misserfolg eines Change Prozesses dar. Anzumerken ist, dass es viele ähnliche Modelle gibt. Für die vorliegende Arbeit erscheint jedoch der Einblick in grundlegenden Aspekte des Change Managements ausreichend, da es kein Modell gibt, welches als beste Lösung charakterisiert werden kann und jedes Unternehmen unterschiedlich aufgebaut ist.

¹⁷⁰ Vgl. KOSTKA, C. (2009), S. 11.

¹⁷¹ Vgl. WERTHER, S./JACOBS, C. (2014), S. 52.

4.3 Integrationsmaßnahmen für Flüchtlinge

Mit der Flüchtlingskrise sind viele Projekte und Initiativen ins Leben gerufen worden. Das BAMF, die Bundesagentur für Arbeit und der Europäische Sozialfond sowie das Ministerium für Arbeit und Soziales spielen dabei eine Schlüsselrolle, wenn es um die Finanzierung und Unterstützung dieser Projekte und Initiativen geht. Kritisch ist, dass aufgrund der Vielzahl von Hilfsangeboten der Überblick sowohl für Flüchtlinge als auch für Unternehmen schnell verloren gehen kann. Die Institutionen und privaten Träger sowohl die kirchlichen und kulturellen Einrichtungen verfolgen unterschiedliche Zielvorstellungen hinsichtlich der Integration von Geflüchteten. Demnach kann eine Integration aus verschiedenen Blickwinkeln angesehen werden und für eine Arbeitsmarktintegration sowohl fördernd als auch hindernd sein. Klare Leitlinien und Konzepte sowie die Vernetzung der Institutionen und Kommunen untereinander, können nur so zu einem einheitlichen bundesweiten Prozess beitragen.

4.3.1 Projekte und Initiativen in Sachsen-Anhalt

Um die Unterschiedlichkeiten innerhalb der Projekte aufzuzeigen, werden als erstes zwei Projekte des Landes Sachsen-Anhalt näher beleuchtet. Darauf folgend erfolgt eine Auswahl der unterschiedlichen Initiativen, die sich in den Regionen Sachsen-Anhalts vorrangig im Saalekreis und der Stadt Halle (Saale)¹⁷² gebildet haben. Abschließend erfolgt die Erläuterung von Integrationsmaßnahmen, die aus Unternehmenssicht den Flüchtlingen bei der Beschäftigung und Integration im Betrieb als auch dem Unternehmen bei der Rekrutierung behilflich sein können. Das Projekt Jobbrücke Plus ist eines der größten Projekte in Sachsen-Anhalt. Es wird für den Zeitraum von 2015 bis 2019 durch den ESF und das Ministerium für Arbeit und Soziales gefördert.

¹⁷² Da beide Praxisbeispiele sind der Region Halle (Saale) ansässig ist.

4.3 Integrationsmaßnahmen für Flüchtlinge

Mithilfe der nachfolgenden Abbildung sollen die Ziele und Angebote des Projektes sowie dessen Erfolge verdeutlicht werden.¹⁷³



Abb. 3: Übersicht Projekt Jobbrücke Plus¹⁷⁴

Das Projekt erhält Unterstützung von fünf Teilprojektträgern als auch von Kooperationspartnern des Landes Sachsen-Anhalt. Die AWO SPI Soziale Stadt und Land Entwicklungsgesellschaft mbH an den Standorten Magdeburg und Halle ist eines der Hauptkoordinatoren im Projekt. Des Weiteren kooperieren im Projektverbund das Europäische Bildungswerk Magdeburg, der Internationale Bund IB Mitte gGmbH für Bildung und soziale Dienste und die Euroschulen Sachsen-Anhalt.¹⁷⁵

Eine weitere Initiative Sachsen-Anhalts, auf die Unternehmen zurückgreifen können und sich Unterstützung zum Thema Arbeitsmarktintegration holen können, ist das IQ Netzwerk Sachsen-Anhalt. Das IQ Netzwerk ist ein bundesweites Förderprogramm, welches ebenfalls in den weiteren 16 Bundes-

¹⁷³ Vgl. AWO SPI, veröffentlicht im Internet, [12.11.2016].

¹⁷⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Jobbrücke Plus (2016), veröffentlicht im Internet, [10.11.2016].

¹⁷⁵ Vgl. AWO SPI, veröffentlicht im Internet, [12.11.2016].

ländern vorhanden ist. Das Netzwerk bietet drei Beratungsschwerpunkte an und ist auf die Arbeitsmarktintegration von Erwachsenen mit Migrationshintergrund fokussiert. Ein Schwerpunkt ist die Beratung zu Qualifizierungs- und Anerkennungsmöglichkeiten von Berufsabschlüssen. Für die verschiedenen Formen der Beratungen sind Servicestellen in Sachsen-Anhalt Nord und Süd eingerichtet worden. Des Weiteren wird in den Servicestellen die Qualifizierung im Kontext des Anerkennungsgesetzes mit vier verschiedenen Modulen angeboten, die die Anerkennung von Berufsabschlüssen in Form von Qualifizierungsmaßnahmen von reglementierten Berufen und dualen Berufen enthalten. Ferner werden Maßnahmen für Akademiker angeboten und Nachqualifizierungen sowie Abschlussprüfungen durchgeführt.¹⁷⁶

Der letzte Schwerpunkt ist besonders für Organisationen und Unternehmen wichtig. Hierbei geht es um die Förderung und Unterstützung der Unternehmung zum Thema Diversity Management. In den Beratungsstellen werden individuell auf das Unternehmen ausgerichtete Maßnahmen und Trainings zum Thema Antidiskriminierung und Diversity im Unternehmen angeboten.¹⁷⁷ Interessant ist, dass sich in diesem Netzwerk ebenfalls die AWO SPI gGmbH als einer der zehn Projektpartner wiederfindet. Positiv zu betrachten ist, dass sich im Rahmen einer Veranstaltung des IQ ein Zusammenschluss aus Unternehmen und Personalverantwortlichen gebildet hat. Diese betriebliche Werkstatt zur Arbeits-Kultur-Integration beschäftigt sich mit den Problemen des Fachkräftemangels, der schnelleren Integration von Flüchtlingen und dem besseren Austausch mit Akteuren der Bundesagentur für Arbeit und den Ministerien. Das Zusammentreffen der Vertreter findet quartalsweise statt und hat bereits 26 Unternehmen als Mitwirkende akquirieren können.¹⁷⁸

Die Landesinitiative Fachkraft im Fokus ist für Unternehmen in Bezug auf die Rekrutierung von ausländischen Fachkräften eine nützliche Beratungseinrichtung. In Sachsen-Anhalt befinden sich fünf Beratungsstellen in den Städten Magdeburg, Halle, Stendal, Halberstadt und Dessau, die Unternehmen und Flüchtlinge zu Fördermöglichkeiten und Qualifizierungsangeboten bera-

¹⁷⁶ Vgl. IQ NETZWERK SACHSEN-ANHALT, veröffentlicht im Internet, [20.11.2016].

¹⁷⁷ Vgl. ebenda.

¹⁷⁸ Vgl. IQ NETZWERK SACHSEN-ANHALT (2016), S. 2.

ten. Insbesondere wird mithilfe der Angebote der Landesinitiative kleinen und mittelständischen Unternehmen dabei geholfen, inwiefern Themen wie Diversity und Personalgewinnung von ausländischen Fachkräften besser in die Unternehmenskultur eingebunden werden können. Mithilfe der Landesinitiative können Unternehmen Beratungen zu Fördermöglichkeiten erhalten. Beispielsweise können für KMU solche Beratungen zur Organisationsentwicklung bis zu 80 Prozent gefördert werden. Mit der Stellen- und Fachkräftebörse können Unternehmen Vakanzen kostenlos ausschreiben und/oder geeignete Fachkräfte finden.¹⁷⁹

Positiv ist, dass diese großen Initiativen oftmals vom Land Sachsen-Anhalt, dem BAMF, dem ESF und den Ministerien gefördert und finanziert werden. Kleine kommunale Einrichtungen können durch die Kooperationen als Teilprojekträger und Partner mit diesen Initiativen Beratungsangebote auf regionaler Ebene für Flüchtlingen und Unternehmen anbieten. Somit entstehen Netzwerke und Kontakte mit Unternehmen und anderen Fördereinrichtungen innerhalb des Landes, die eine schnellere Integration von Flüchtlingen begünstigen. Des Weiteren wird das Know-How zum Thema Integration von Flüchtlingen stetig erweitert und kann untereinander durch den Erfahrungsaustausch weitergegeben werden.

Da es im Land Sachsen-Anhalt bisher mehr als 75 Projekte¹⁸⁰ und Initiativen in den einzelnen Landkreisen gibt, wurde sich aufgrund dieser Komplexität nur auf einige vor allem für kleine und mittelständische Unternehmen relevante Beratungsstellen gestützt. Anzumerken ist, dass sich viele Mitwirkende in den oben beschriebenen flächendeckenden Initiativen des Landes Sachsen-Anhalts entweder als Partner oder Teilprojekträger wiederfinden. Aufgrund der Vielzahl an Partnern und Teilprojekträgern, die vereinzelt mehrmals in verschiedenen Initiativen mitwirken, ist es fragwürdig, ob die Übersichtlichkeit und effektive Arbeitsweise der zu behandelnden Themen noch gewährleistet werden kann. Somit ist zu vermuten, dass es schwer ersichtlich wird, welcher Projekträger für welche Bereiche in den einzelnen

¹⁷⁹ Vgl. LANDESINITIATIVE FACHKRAFT IM FOKUS SACHSEN-ANHALT, veröffentlicht im Internet, [21.11.2016].

¹⁸⁰ Vgl. MINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES (2015), [18.11.2016].

Projekten zuständig ist. Die vorherrschende Unsicherheit, die seitens der Flüchtlinge und der Unternehmen besteht, die Flüchtlinge einstellen wollen und Hilfe von Beratungsstellen anfordern, ist somit als berechtigt anzusehen. Unternehmen müssen sich im Voraus gut über die einzelnen Aufgabenbereiche der angebotenen Beratungsstellen informieren, um überhaupt erfolgreiche und zufriedenstellende Auskünfte zu erhalten. Demnach setzen Servicestellen auch verstärkt die Eigeninitiative der Unternehmen zur Mitwirkung an den Projekten voraus. Ob eine Akquise der Unternehmen erfolgt, ist auf den Webseiten der vorgestellten Initiativen nicht ersichtlich geworden. Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass die Webseiten und Angebote speziell für Flüchtlinge nicht in verschiedenen Sprachen übersetzt sind. Auf der Internetseite des Projektes Jobbrücke Plus erfolgt keine Übersetzung in eine andere Sprache¹⁸¹. Die Inhalte des IQ Netzwerks sind im Internet in den Sprachen Englisch und Spanisch zu erhalten.¹⁸² Die Homepage Fachkraft im Fokus bietet neben der deutschen Version auch die englische Übersetzung an. Eine Übersetzung ins Arabische ist in Planung.¹⁸³ Die Bundesagentur für Arbeit bietet für Asylbewerber spezielle Bereiche auf der Homepage in Französisch, Englisch und Arabisch an. Hierbei sollte verstärkt auf eine einheitliche Vorgehensweise in Bezug auf die Gestaltung der Webseiten insbesondere bei den Trägern, die durch die BA, den ESF und das BAMF gefördert werden, geachtet werden. Positiv zu betrachten ist die Vernetzung der Unternehmen mit den Initiativen. Die Servicestellen des IQ Netzwerks besitzen eine Koordinierungsstelle, die die Landesnetzwerke und den Wissenstransfer untereinander regelt und steuert. Durch die Internetpräsenz ist eine gewisse Transparenz der Projekte für die Öffentlichkeit erkennbar.

¹⁸¹ Vgl. JOBBRÜCKE PLUS, (2016), veröffentlicht im Internet, [10.11.2016].

¹⁸² Vgl. IQ NETZWERK SACHSEN-ANHALT, veröffentlicht im Internet, [20.11.2016].

¹⁸³ Vgl. LANDESINITIATIVE FACHKRAFT IM FOKUS SACHSEN-ANHALT, veröffentlicht im Internet, [21.11.2016].

4.3 Integrationsmaßnahmen für Flüchtlinge

4.3.2 Projekte und Integrationsmaßnahmen in Halle und im Saalekreis

Unterstützende Projekte bieten unter anderem auch die Industrie- und Handelskammern und Handwerkskammer der Region an. In der Region in und um Halle stellt die Handwerkskammer für Unternehmen Informationen und einen Leitfaden zur Verfügung, der über die gesetzlichen Vorschriften bei der Beschäftigung von Flüchtlingen informiert. Des Weiteren wurde ein vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung finanziertes Pilotprojekt zusammen mit der HWK Halle im September 2015 gestartet. Das Projekt dient der Vorbereitung von jungen Flüchtlingen auf die duale Ausbildung. Im September 2015 waren bereits sieben Teilnehmer vorrangig aus dem Herkunftsland Syrien mit Vorkenntnissen aus der Baubranche im Projekt integriert. Innerhalb von drei Monaten können sich die Teilnehmer im Bildungs- und Technologiezentrum der HWK Halle, Kenntnisse und Praktiken für eine Ausbildung im Baugewerbe aneignen.¹⁸⁴ Das Projekt wird auch in 2016 weitergeführt und hatte bereits im Mai 15 Teilnehmer.¹⁸⁵

Für Unternehmen u.a. aus der Industrie, dem Handel und dem Gastgewerbe bietet die IHK Halle-Dessau Informationen zum Thema Beschäftigungsmöglichkeiten von Flüchtlingen an und startete im März 2016 mit dem Projekt „Netzwerk Unternehmen integrieren Flüchtlinge“. Diese dreijährige Initiative wird vom Bundeswirtschaftsministerium gefördert und ist mithilfe des Deutschen Industrie- und Handelskammertages entstanden. Nach aktuellem Stand¹⁸⁶ sind 1012 Unternehmen sowohl KMU als auch Konzerne im Netzwerk engagiert. Mithilfe des Projektes können sich Unternehmen in den bundesweit organisierten Veranstaltungen und auf der Internetplattform gemeinsam zum Thema Beschäftigung von Flüchtlinge austauschen, Kooperationen schließen, Tipps für die Einstellung und den Berufsalltag geben als auch rechtliche Fragen ansprechen und klären.¹⁸⁷ Die IHK Halle- Dessau startete außerdem im Jahr 2015 Umfragen zum Thema Arbeitsmarktintegration in den Unternehmen im südlichen Sachsen-Anhalt, um den Bedarf an Fachkräf-

¹⁸⁴ Vgl. HANDWERKSKAMMER HALLE (2015), veröffentlicht im Internet, [10.06.2016].

¹⁸⁵ Vgl. SCHUMANN, J. (2016), S. 1f.

¹⁸⁶ Aktueller Stand vom 26.11.2016.

¹⁸⁷ Vgl. NETZWERK UNTERNEHMEN INTEGRIEREN FLÜCHTLINGE (2016), veröffentlicht im Internet, [18.11.2016].

4.3 Integrationsmaßnahmen für Flüchtlinge

ten zu analysieren und die Bereitschaft der Unternehmen, die Flüchtlinge in Ausbildung und Arbeit bringen wollen, zu erforschen.¹⁸⁸

Zu rechtlichen Aspekten bei der Beschäftigung von Flüchtlingen informiert die IHK Halle gemeinsam mit der Agentur für Arbeit mittels Fachvorträgen. Eine Zusammenarbeit mit dem Landesnetzwerk der Migrationsorganisationen Sachsen-Anhalt e.V. ermöglicht, dass junge, aus dem Ausland geflüchtete Menschen bis zum Alter von 35 Jahren, Unterstützung bei der Ausbildungssuche erhalten und auf eine Ausbildung im deutschen System vorbereitet werden. Somit ist das Projekt MiiDU¹⁸⁹ für Sachsen-Anhalt entstanden.¹⁹⁰

Anzumerken ist, dass die Beteiligung und die Erfolge der Projekte noch sehr schwach sind. Im Rahmen des MiiDU Projektes wurden 49 Teilnehmer¹⁹¹ gefunden. Im Jobbrücke plus Projekt sind derzeit 164 Menschen in Arbeit, Praktika, Ausbildung oder in der Einstiegsqualifizierung. Zu berücksichtigen ist sicherlich, dass sich die Mehrheit der in 2015 und 2016 geflüchteten Menschen noch in Sprach- und Integrationskursen sowohl im Asylantragsverfahren befindet und valide Aussagen über die Resonanz und Erfolgswahrscheinlichkeit der Projekte erst ab 2017 getroffen werden können.

4.3.3 Integrationsmaßnahmen aus Unternehmenssicht

Die nachfolgende Übersicht zeigt eine kleine Auswahl an Integrationsmaßnahmen, die Unternehmen nutzen können, um Flüchtlinge besser in die Unternehmensabläufe zu integrieren, den Einstieg ins Unternehmen zu erleichtern und das Thema ethnische Vielfalt in die Unternehmenskultur zu verankern. Die dargestellten Maßnahmen beziehen sich einerseits darauf, was mit bestehenden Mitarbeitern sowohl mit und ohne Migrationshintergrund im Unternehmen getan werden könnte, um eine Integration zu erleichtern und andererseits wie potentielle ausländische Bewerber auf das Unternehmen vermehrt aufmerksam gemacht werden können und ihnen das

¹⁸⁸ Vgl. IHK HALLE-DESSAU (2016), veröffentlicht im Internet, [25.11.2016], S. 1.

¹⁸⁹ Bedeutet Migrant*Innen und duale Ausbildung.

¹⁹⁰ Vgl. IHK HALLE-DESSAU, veröffentlicht im Internet, [26.11.2016].

¹⁹¹ Vgl. LAMSA e.V. (2016), S. 6.

Bewerbungs- und Auswahlverfahren erleichtert werden könnte. Des Weiteren enthält die Tabelle Maßnahmen, die Unternehmen für die allgemeine Integration in die Gesellschaft und in den Arbeitsmarkt unabhängig durchführen können. Anzumerken ist, dass es sich bei der Auswahl der Integrationsmaßnahmen sowohl um Maßnahmen für KMU als auch für große Unternehmen handelt. Für die Umsetzung der dargestellten Maßnahmen muss somit eine Abwägung erfolgen, welche Maßnahmen hinsichtlich verfügbarer Ressourcen, Unternehmensgröße und Budget als realisierbar erscheinen. Kurzfristig umzusetzende Integrationsmaßnahmen beziehen sich auf einen Umsetzungszeitraum von zwei bis sechs Monaten. Die Maßnahmen, die eine mittelfristige Umsetzung und Planung voraussetzen, erstrecken sich auf einen Zeitraum von sechs Monaten bis zu einem Jahr. Eine Durchführung von Maßnahmen, die länger als ein Jahr in Anspruch nehmen, wird als langfristig umzusetzende Maßnahmen bezeichnet.¹⁹²

Die abweichende Einteilung der Fristigkeiten von der operativen (bis zu einem Jahr), taktischen (1 bis 5 Jahre) und strategischen Planung (mehr als 5 Jahre) gemäß der klassischen Vorgehensweise u.a. bei Zieldefinitionen wurde bewusst gewählt.¹⁹³ Die in der Arbeit beschriebenen Unternehmen, die zu den rund 98 Prozent der KMU in Sachsen-Anhalt gehören,¹⁹⁴ benötigen weniger Zeit für die Umsetzung aufgrund flacher Hierarchieebenen und der geringeren Anzahl an formellen Standardprozessen. Des Weiteren orientieren sich die Maßnahmen an Change Managementkonzepten, die ebenfalls kürzere Zeitspannen veranschlagen.¹⁹⁵

¹⁹² Vgl. DIE BEAUFTRAGTE DER BUNDESREGIERUNG FÜR MIGRATION, FLUECHTLINGE UND INTEGRATION, veröffentlicht im Internet, [25.11.2016], S. 4.

¹⁹³ Vgl. HEINEN, E. (2013), S. 119f.

¹⁹⁴ Vgl. GAUSELMANN, K. (2014), veröffentlicht im Internet, [26.11.2016].

¹⁹⁵ Vgl. DIE BEAUFTRAGTE DER BUNDESREGIERUNG FÜR MIGRATION, FLUECHTLINGE UND INTEGRATION, veröffentlicht im Internet, [25.11.2016], S. 4.

4.3 Integrationsmaßnahmen für Flüchtlinge

Kurzfristig umzusetzende Maßnahmen	Mittelfristig umzusetzende Maßnahmen	Langfristig umzusetzende Maßnahmen
Anonymisierung Personalauswahlverfahren	Besuche und Infoveranstaltungen in Schulen, Kammern etc.	Angleichen von Stellenprofilen/-bewertungen
Interne Kommunikation u.a. via Intranet, interne Firmennewsletter etc.	Teilnahme an Jobmessen, Aufbau eigener Events zum Thema Flüchtlingsintegration	Entwicklung einer Rekrutierungsstrategie für potentielle ausländische Mitarbeiter
Ausbau Essensangebot in Kantine	Diversity in das Unternehmensleitbild verankern	Schaffung zusätzlicher Stellen
Veröffentlichung der Stellenanzeigen in verschiedenen Sprachen	Buddy-Programme, Einarbeitungsplan, Mentor als Ansprechpartner	Langfristige Kooperationen mit Anerkennungs- und Qualifizierungsstellen
Einbindung in außerbetriebliche Aktivitäten	Schülerpraktikanten anwerben	Anpassung der Einstellungs- und Auswahlprozesse
Networking mit anderen Unternehmen und Projektträgern	Respektieren von kulturspezifischen Feiertagen z.B. Fasten im Ramadan	Aufbau einer ethnisch vielseitigen HR Abteilung
Teambuildingevents	Interkulturelle Trainings für die HR Abteilung → Sensibilisierung	
	Sprachtrainings, interkulturelle Workshops	

Tab. 5: Überblick Integrationsmaßnahmen¹⁹⁶

Ein wichtiger Punkt bei der Integration von Flüchtlingen in das Unternehmen, ist die Sensibilisierung der Belegschaft für das Thema ethnische Diversität. Dies kann durch Workshops und interkulturelle Trainings erfolgen oder durch Firmennewsletter intern kommuniziert werden. Sollte bisher das Thema

¹⁹⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 4.

4.3 Integrationsmaßnahmen für Flüchtlinge

Diversity keine Anwendung im Unternehmen gefunden haben, ist es ratsam die Belegschaft langsam und mithilfe eines Change Prozesses auf die Umstrukturierungen in der Belegschaft vorzubereiten. Mittelfristig umzusetzende Integrationsmaßnahmen, die neuen ausländischen Mitarbeitern den Einstieg ins Unternehmen erleichtern, sind ein gut strukturierter Einarbeitungsplan und sogenannte Buddy- und Mentorenprogramme, die den Neuankömmlingen einen Ansprechpartner an die Seite stellen. Beschäftigte Flüchtlinge können durch die Teilnahme an außerbetrieblichen Aktivitäten die Kultur kennenlernen, ein Commitment zum Unternehmen aufbauen und die deutschen Sprachkenntnisse außerhalb der Arbeit in einer entspannten Atmosphäre ausbauen. Unter dem Aspekt der Personalbeschaffung von Flüchtlingen lassen sich für Unternehmen Maßnahmen wie das Veröffentlichen von Stellenanzeigen in verschiedenen Sprachen und die Anonymisierung der Bewerber im Rekrutierungsprozesses nennen, die Vorurteile, die beispielsweise durch ein beigefügtes Lichtbild oder den Vor- und Nachnamen hervorgerufen werden können, vermeiden.

Wenn es um die Personalgewinnung, -entwicklung und -betreuung geht, bildet die HR Abteilung einen wichtigen Faktor. Sie besitzt eine Vorbildfunktion für Mitarbeiter, um das Thema Diversity in die Unternehmenskultur zu verankern und trifft zusammen mit der Geschäftsführung Entscheidungen über Maßnahmen, die das Thema Change Management betreffen und die Beschäftigung von Flüchtlingen beeinflussen. Eine ethnisch vielseitig aufgestellte Abteilung, zeigt nicht nur, dass das Thema Diversity im Leitbild des Unternehmens verankert ist und gelebt wird, es wirkt sich auch positiv auf die Produktivität des Unternehmens aus. Mitarbeiter verschiedener Kulturen bewerten Kandidateneigenschaften unterschiedlich und sehen Bewerber aus einem anderen Blickwinkel.

Mittelfristigen bis langfristigen Charakter besitzt die Entwicklung einer neuen Rekrutierungsstrategie, das Mitwirken in Flüchtlingsinitiativen, die eine Laufzeit von mehreren Jahren aufweisen und die Zusammenstellung von Projektteams voraussetzen.¹⁹⁷

¹⁹⁷ Vgl. Kapitel 4.2.

4.3 Integrationsmaßnahmen für Flüchtlinge

Die Schaffung einer zusätzlichen Stelle im Unternehmen, die für die Belange zum Thema Flüchtlingsintegration zuständig ist, kann als weitere Maßnahme genannt werden. Die Thematik des Flüchtlingsmanagements wird es laut den in Kapitel 3 vorgestellten Prognosen auch weiterhin in den nächsten Jahren am deutschen Arbeitsmarkt geben, somit wäre der Zweck und Bedarf einer solchen Stelle gesetzmäßig. Zusammenfassend zeigt sich, dass den Unternehmen - unabhängig von der Betriebsgröße - viele Maßnahmen zur Verfügung stehen, wie sie Flüchtlinge für eine Beschäftigung im Unternehmen akquirieren und effektiv in den Berufsalltag integrieren können.

Kritisch zu betrachten ist, dass die obengenannten Netzwerke und Projekte vorwiegend im Süden Sachsen-Anhalts agieren. Eine Ausweitung auf den Norden Sachsen-Anhalts in die Region der Altmark wäre aufgrund der für 2018 geplanten Zentralen Anlaufstelle für Asylbewerber in Stendal¹⁹⁸ empfehlenswert. In der Altmark engagieren sich daher vorrangig private Träger und kommunale Verbände in kleiner Ausführung, die u.a. eine Förderung vom Bund erhalten.¹⁹⁹ Weiterer Kritikpunkt ist die fehlende Transparenz über alle im Bundesland aktiven Initiativen, die Flüchtlinge bei der Arbeitsmarktintegration unterstützen. Eine flächendeckende Vernetzung und ein Austausch untereinander sind somit nicht gewährleistet. Eine gewisse Orientierungslosigkeit aufgrund der Vielzahl an Webseiten im Internet und den angebotenen oftmals recht unstrukturierten Maßnahmen zur Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen, hat sich im Rahmen der Datenrecherche ebenfalls herauskristallisiert.

Prinzipiell lassen sich folgende Herausforderungen für die Personalbereiche der Unternehmen nennen. Die HR Abteilung ist aufgrund teilweise bestehenden Fachkräfteengpässe im Unternehmen gezwungen, Flüchtlinge durch Ausbildung und Praktika zu qualifizieren und an das Unternehmen zu binden. Durch die Implementierung eines effektiven Diversity Managements, welches die Akzeptanz und Wertschätzung von Mitarbeiter unterschiedlicher Kulturen fördert, werden das Unternehmensimage und die Arbeitgeberattraktivität auch für andere potentielle Bewerber aus dem Ausland gesteigert.

¹⁹⁸ Vgl. GLOWINSKI, G. (2016), veröffentlicht im Internet, [28.11.2016].

¹⁹⁹ Vgl. LANDKREIS STENDAL, veröffentlicht im Internet, [05.01.2016].

4.3 Integrationsmaßnahmen für Flüchtlinge

Mit der Integration von Flüchtlingen im Unternehmen steigt vor allem das Arbeitspensum für die HR Abteilung hinsichtlich bürokratischer Aspekte. Beispielsweise wird für die Erstellung der Arbeitsverträge unter Berücksichtigung der asylrechtlichen Gegebenheiten und für das Anerkennungsverfahren von Berufsabschlüssen ein Mehraufwand an Arbeit erforderlich. Personaler müssen sich mit den Sprachbarrieren und kulturellen Werten auseinandersetzen und geeignete Maßnahmen entwickeln und anbieten.²⁰⁰ Weitere Herausforderungen bestehen darin, dass u.a. Stellenprofile angeglichen werden müssen und die Internetpräsenz des Unternehmens in verschiedenen Sprachen erfolgen muss. Die Analyse der Stärken und Schwächen von Flüchtlingen als auch die Kontaktaufnahme zu regionalen Trägern für die Bereitstellung von Integrationskursen erfordert überdies ebenfalls mehr Zeit und Geld für Unternehmen.

Große Konzerne als auch kleine Unternehmen müssen bei der Akquise von Flüchtlingen verstärkt mit Initiativen und Projektträgern in der Region kooperieren und zusammenarbeiten, da erwerbsfähige Flüchtlinge diese Organisationen als erste Anlaufstelle für die Arbeitsmarktintegration nutzen und ziemlich unerfahren hinsichtlich der Jobsuche auf dem deutschen Arbeitsmarkt sind. Die Zusammenarbeit mit dem Jobcenter und der Arbeitsagenturen sollte ebenfalls verschärft werden, da diese oftmals die ersten Ansprechpartner für Geflüchtete sind. Einige Arbeitgeber stehen der BA eher kritisch hinsichtlich ihrer Arbeitsweise und den Vermittlungsvorschlägen gegenüber.²⁰¹ Ein Ausbau der Kooperation mit den obengenannten Projekten und Netzwerken sowie mit interessierten Unternehmen, die Flüchtlinge einstellen wollen, ist unabdingbar. Gründe finden sich hierbei darin, dass Arbeitgeber oftmals wenig Kapazität und Zeit besitzen, um bei der Suche nach geeigneten Fachkräften eigeninitiativ Flüchtlinge zu akquirieren.

Da Flüchtlinge keinerlei Erfahrungen im deutschen Arbeitssystem haben, sollten ebenfalls flächendeckende Kurse angeboten werden, die bei der Arbeitsvermittlung in Bezug auf das Schreiben von Bewerbungen, dem Recherchieren von Vakanzen und weiteren Bewerbertrainings behilflich sind.

²⁰⁰ Vgl. Anhang 8, S. XXVI-XXVIII.

²⁰¹ Vgl. Anhang 8, S. XXIV-XXV.

5. Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen in der Praxis

5.1. Beschreibung der Forschungsmethoden

Als Datengrundlage wurden Daten benutzt, die für den Forschungszweck und mit der Beteiligung des Forschenden erhoben wurden.

Für die Untersuchung wurden zwei verschiedene Erhebungsmethoden in Betracht gezogen. Einerseits erfolgt eine Analyse und Überprüfung der aufgestellten Hypothesen mithilfe eines dazu konzipierten Fragebogens²⁰². Andererseits dient ein am Fragebogen orientiertes Interview²⁰³ mit dem Prokuristen des Unternehmens der Elektrobranche, zur Untersuchung der in der Arbeit beschriebenen Problematik und der Aufstellung eines Maßnahmenplans für das beschriebene Unternehmen.

Im Vorfeld fand bereits eine Vorselektion von potentiellen kleinen und mittelständischen Unternehmen statt. Hierbei war es wichtig, dass diese bereits Erfahrungen mit der Beschäftigung von Flüchtlingen gemacht haben. Weiteres Kriterium ist, dass der Firmensitz dieser Unternehmen im Bundesland Sachsen-Anhalt liegt. Von den ausgewählten zehn Unternehmen mit einer Betriebsgröße von bis zu 250 Mitarbeitern, die schriftlich via E-Mail über die Datenerhebung informiert wurden, haben sich leider nur zwei Unternehmen für die Bereitstellung von Informationen gemeldet.

Das Untersuchungsinstrument Fragebogen, eine Art der quantitativen Sozialforschung, ist in drei Hauptkategorien - den Daten zum Unternehmen, den soziodemografischen Merkmalen der Beschäftigten und den angebotenen Maßnahmen und Initiativen- unterteilt. Mithilfe des Fragebogens sollen Erfahrungen, die mit der Einstellung von Flüchtlingen entstanden sind, im befragten Unternehmen aufgezeigt werden. Der Fragebogen beläuft sich auf sieben Seiten und 40 Hauptfragen exklusive einem Unternehmenssteckbrief. Die Beantwortungsdauer des gesamten Fragebogens beträgt circa 15 Minuten.

²⁰² Vgl. Anhang 7, S. XIV-XIX.

²⁰³ Vgl. Anhang 8, S. XX-XXX.

Da eine ausführliche und valide quantitative Erhebung zu dem Thema Flüchtlinge im Unternehmen aufgrund der geringen Erfahrung und der geringen Stichprobenanzahl an Unternehmen, die in Sachsen-Anhalt bereits Flüchtlinge beschäftigt haben, kaum möglich ist, soll der Fragebogen als Basis für das Anbringen von zwei Fallbeispielen dienen. Anhand der Fragen zum Unternehmen, der soziodemografischen Merkmale, der Informationen über Integrations- sowie den Beschäftigungsmöglichkeiten und den Beurteilungen und Einschätzungen zum Thema Fachkräftemangel, wird ein Vergleich bei den Unternehmen vollzogen.

Der Fragebogen besteht größtenteils aus dichotomen Fragen, die durch Ergänzungsfragen in Form von Anmerkungen erweitert werden. Dichotome Fragen stellen geschlossene Fragen dar, die nur zwei Antwortmöglichkeiten zulassen. Im konkreten Fall bedeutet dies, dass der Befragte entweder mit ja oder nein antworten kann.

Einleitend beginnt der Fragebogen mit der Vorstellung des Forschungsauftrags und der Relevanz des Themas. Der erste Abschnitt beinhaltet Daten zum Unternehmen hinsichtlich Anzahl der Beschäftigten, der Branche, der Altersstruktur und den soziodemografischen Merkmalen der Beschäftigten. Hierbei erfolgt bereits eine Differenzierung über einheimische Beschäftigte und beschäftigte Flüchtlinge im Unternehmen. Der zweite Abschnitt verfolgt das Ziel, Informationen bezüglich des Bildungsstandes/Aufenthaltsstatus der Flüchtlinge zu erhalten. Des Weiteren geht es um die Zufriedenheit der Unternehmen bei der Einstellung von Flüchtlingen. Um die herausgearbeiteten Hypothesen in der Arbeit beantworten zu können, erfolgte eine differenzierte Fragestellung, die sich insbesondere auf die Themen Unterstützung und Informationsbeschaffung, Diversity Management und Integrationsmaßnahmen bezieht. In diesem Abschnitt finden sich ebenfalls Fragen, die mehrere Antwortmöglichkeiten zur Verfügung stellen und zulassen.

Es wurden geschlossene Fragen mit mehreren Auswahlmöglichkeiten gewählt, da sie den Befragten bereits in eine Richtung lenken und aufgrund der Antwortmöglichkeiten zu weniger Missverständnissen führen können. Da im Voraus Hypothesen für die Bearbeitung der Masterthesis festgelegt wurden,

bietet diese Mischung aus geschlossenen und Ergänzungsfragen eine gute Möglichkeit, den inhaltlichen Rahmen der Befragung vorab zu definieren. Offene Fragen finden im nächsten Abschnitt zum Thema Rekrutierung von Flüchtlingen Anwendung. Um die Probanden nicht zu demotivieren, erfolgt der Einsatz dieser Fragen nur sporadisch. Offene Fragen lassen sich im Gegensatz zu geschlossenen Fragen schwieriger auswerten. Der Einsatz von offenen Fragen war dennoch an dieser Stelle gewünscht, um unterschiedliche Meinungen und neue Aussagen zu erfahren, da es zu diesem Themenaspekt kaum Erfahrungen und Forschungsstände gibt. Gerade bei dem Thema Rekrutierung von Flüchtlingen können Probleme auftreten, die von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sein können. Im ersten Fallbeispiel wurde die Beantwortung dieser Fragen im Rahmen eines persönlichen Interviews gestützt und ausgeweitet. Im zweiten Fallbeispiel hingegen erfolgte die Beantwortung schriftlich ohne ein weiterführendes Gespräch.

Anknüpfend an die offenen Fragen finden sich im erstellten Fragebogen Fragen bezüglich Einschätzungen und Meinungen. Hierbei findet die fünf-stufige Likert-Skala²⁰⁴ Anwendung. Die Items wurden überwiegend negativ formuliert. Zwei Items u.a. die Aussage, dass Flüchtlinge zuverlässige Mitarbeiter sind, sind positiv formuliert, dies müsste bei einer Auswertung im SPSS-Programm über das Setzen von Vorzeichen berücksichtigt werden. Die Antwortmöglichkeiten²⁰⁵ stellen das Ausmaß der Ablehnung bzw. Zustimmung des Probanden zu jeder Frage dar. Die verbalen Antwortmöglichkeiten bilden natürliche Zahlen ab, die in der Reihenfolge eins bis fünf codiert sind. Da die meisten Fragen negativ formuliert sind, erfolgt die Einstufung²⁰⁶ von der zustimmenden Antwort aufsteigend. Die ungeradzahlige Skala ermöglicht das Äußern einer neutralen Meinung in Form der Antwortmöglichkeit teils/teils. Dies wurde bewusst gewählt, um den Probanden keineswegs in eine bestimmte Richtung zu drängen. Der zweite Abschnitt der Einschätzungsfragen beinhaltet ebenfalls fünf Stufen sowie eine verbale Rating-Skala. Die verbalen Abstufungen gehen von sehr unwichtig zu sehr wichtig.

²⁰⁴ Vgl. PAIER, D. (2010), S. 67f.

²⁰⁵ Abstufung von „stimme ganz und gar nicht zu“ zu „stimme voll und ganz zu“.

²⁰⁶ Vgl. ALBERS, S./KLAPPER, D./KONRADT, U. et. al. (2013), S. 71ff.

Eine statistische Auswertung beispielsweise mithilfe des Programmes SPSS in Form eines t-Tests, um Korrelationen und Signifikanzen zu erhalten, kann aufgrund der geringen Stichprobenanzahl und Rücklaufquote nicht erfolgen. Die Anfrage für eine Datenerhebung in Form eines Fragebogens wurde bereits sechs Monate im Voraus an zehn mittelständische Unternehmen, die Flüchtlinge in Sachsen-Anhalt beschäftigen, versendet. Die angeschriebenen Unternehmen sind überwiegend im Saalekreis, Burgenlandkreis und der Stadt Halle ansässig und stammen aus den Branchen der Elektrotechnik und des Bauwesens sowie dem Dienstleistungssektor und dem produzierenden Gewerbe. Leider haben sich nur zwei Unternehmen für die Beantwortung der Fragen bereit erklärt. Diese Unternehmen konnten auch nur über einen bestehenden Kontakt mit der Handwerkskammer Halle akquiriert werden. Demnach wäre eine Rücklaufquote von nur 20 Prozent erzielt worden. Aufgrund dieser Tatsache wurde sich bereits zu Beginn der Erhebung auf einen Vergleich der zwei befragten Unternehmen geeinigt. Der Fragebogen wurde dementsprechend angepasst.

Im letzten Absatz des Bogens werden Fragen bezüglich des Fachkräftemangels im befragten Unternehmen gestellt und abschließend Einschätzungen zur weiteren Beschäftigung von Flüchtlingen mit bestimmtem Aufenthaltsstatus erfragt. Die drei letzten Fragen dienen als Kontrollfragen, um Widersprüche mit den Anfangsfragen zum Aufenthaltsstatus der beschäftigten Flüchtlinge aufzudecken. Anzumerken ist, dass die Fragen aufeinander aufbauen und sich inhaltlich gleichen.

Im ersten Fallbeispiel, dem Unternehmen aus der Elektrotechnikbranche, ist es als vorteilig anzusehen, dass anknüpfend an die schriftliche Beantwortung des Fragebogens ein persönliches Interview erfolgt ist. Somit konnte die quantitative Erhebungsmethode um weitere vertiefende Aspekte ergänzt werden. Das Interview orientiert sich demnach am festgelegten Fragebogen. Dementsprechend konnten Missverständnisse geklärt und neue Aspekte und Ergänzungen aufgenommen werden. Bei der Transkription des Interviews fanden die vereinfachten Transkriptionsregeln nach Dresing und Pehl Anwendung.

Bei der wörtlichen Transkription werden sowohl die Sprache als auch der Dialekt geglättet und ins Hochdeutsche übersetzt. Weiterhin ist diese Art der Transkription dadurch gekennzeichnet, dass sowohl Wortbrüche und Satzabbrüche als auch die Interpunktion zum besseren Verständnis angepasst werden. Die Kennzeichnung von Pausen erfolgt durch das Setzen von drei Punkten in Klammern (...).

Die befragte Person wird mit dem Großbuchstaben B und der Interviewer mit dem Großbuchstaben I gekennzeichnet. Syntaktische Fehler im Satz werden nach Möglichkeit beibehalten. Da hauptsächlich eine inhaltliche Analyse erfolgen soll, bleiben Gestik und Mimik unberücksichtigt und werden im Transkript nicht näher erläutert. Emotionale Ausdrücke hingegen, die zur Verstärkung des ausgesprochenen Wortes dienen, wie beispielsweise ein Lachen oder eine fragende Tonlage, werden erfasst. Diese Äußerungen sind insbesondere bei den Fragen zu Einschätzungen und Meinungen hinsichtlich beschäftigter Flüchtlinge relevant. Sie stehen jeweils in Klammern vor dem gesprochenen Wortlaut. Betonungen eines Wortes werden in Großbuchstaben kenntlich gemacht. Zeitmarken werden nach größeren Absätzen eingefügt. Da es im Gespräch öfters zu Störungen und Rauschen im Ton kam, wurden Zeitmarken nur nach längeren Absätzen und nach längeren Pausen zur Orientierung berücksichtigt. Da die Transkription mithilfe von Microsoft Office Word 2016 erfolgte und für das Abspielen der Mediaplayer Anwendung fand, wurden Zeitmarken nur im Format #hh:mm:ss# und nicht auf Zehntelsekunden angegeben. Nach jedem Sprechbeitrag sowohl vom Befragten als auch vom Interviewer, wird ein Absatz gesetzt. Füllwörter, u.a. ähm, werden nicht in das Transkript aufgenommen. Wortlaute und Sätze, die nicht verständlich sind, werden durch ein in Klammern geschriebenes (unv.) gekennzeichnet. Störungen u.a. durch Handygeräusche werden ebenfalls in dieser Schreibweise kenntlich gemacht.²⁰⁷

Unterhaltungen, die nicht den Kontext der Erhebung betreffen, werden nicht im Skript aufgeführt. Städte und Personennamen werden mit dem Anfangs-

²⁰⁷ Vgl. DRESING, T. /PEHL, T. (2012), S. 20ff.

buchstaben abgekürzt. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Fokus der Transkription auf dem gesprochenen Inhalt liegt.

5.2 Datenauswertung

Die Auswertung der Daten, die mithilfe des Fragebogens erhoben wurden, werden für die Beschreibung der IST-Situation zum Thema Beschäftigung von Flüchtlingen im jeweiligen Unternehmen genutzt. Eine Auswertung mithilfe eines Statistikprogramms erfolgt aufgrund der geringen Stichprobenanzahl nicht. Als Erstes erfolgt die Beschreibung der Unternehmen hinsichtlich Maßnahmen und Integrationskonzepten im befragten Betrieb. Auf dieser Grundlage folgen anschließend eine kritische Auseinandersetzung und ein Vergleich beider Unternehmen. Der Vergleich beider Unternehmen wird anhand selbstgewählter Kriterien durchgeführt, u.a. bezüglich Unternehmensgröße und Anzahl an beschäftigten Flüchtlingen, Standort, Integrationsmaßnahmen und Beschäftigungsperspektiven im Betrieb. Im Rahmen des Datenvergleichs soll für beide Unternehmen ein Lerneffekt ersichtlich und es sollen Handlungsempfehlungen herausgearbeitet werden. Die Erstellung eines Konzeptes zur Verbesserung der Integration und Rekrutierung sowie Informationsbeschaffung zum Thema wird für das Unternehmen der Elektrotechnik relevant. Hierbei werden die Daten, die im Rahmen des Interviews erhoben wurden, Anwendung finden. Mithilfe der in Kapitel drei und vier bereitgestellten Informationen wird ein Plan erstellt, der sowohl ein Change Konzept zum Thema Diversity in kleinen und mittelständischen Unternehmen beinhaltet als auch Informationen zu Trägern und Unterstützungen der Region bereitstellt. Dieser Projektplan könnte dem befragten Unternehmen als Leitfaden dienen, um die Beschäftigung und Rekrutierung von Geflüchteten im Unternehmen zu erleichtern.

5.3. Vorstellung der ISG Industrie Service GmbH

Das im Industriegebiet Kabelsketal ansässige mittelständische Unternehmen der Elektrotechnik besteht seit 2001 am Standort. Die GmbH verzeichnet einen deutschlandweiten Umsatz von 6,5 Mio. Euro im Jahr. Der Absatzmarkt des Unternehmens beläuft sich auf die Industrie und die Technische Gebäudeausrüstung. Die Firma ISG Elektrotechnik hat neben dem Hauptsitz im Saalekreis einen weiteren Standort in Nürnberg. Die Mitarbeiteranzahl von 120 bezieht sich auf beide Standorte. Davon sind, für die Branche typisch, überwiegend Männer im Betrieb beschäftigt. 117 Mitarbeiter sind demnach männlich und nur drei Mitarbeiter sind weiblich.²⁰⁸ Das inhabergeführte Unternehmen ermöglicht Dienstleistungen in den Bereichen EMSR-Technik, Gebäudeautomation und Kommunikationstechnik. Des Weiteren bietet das Unternehmen EMSR-Montagen, Montagen von Mittelspannungsleitungen, europaweite Montagen von Kommunikationsanlagen sowie deren Instandhaltung an. Zusätzlich befindet sich im Leistungsspektrum das Projektmanagement inklusive der Organisation, Bauleitung und Montageüberwachung sowie die Installation von Elektroanlagen und Gebäudeinformationssystemen. Die ISG Industrie Service GmbH ist ein nach aktuellen Sicherheitsstandards zertifiziertes Unternehmen.²⁰⁹

Derzeit bildet das Unternehmen 19 Auszubildende aus, darunter auch vier männliche Flüchtlinge. Die beschäftigten Flüchtlinge sind volljährig. Drei von ihnen befinden sich im Alter von 20-29 Jahren und einer im Alter von 16-19 Jahren. Die Altersstruktur der gesamten Belegschaft, inklusive der beschäftigten Flüchtlinge, sieht wie folgt aus.²¹⁰

²⁰⁸ Vgl. Anhang 7, S. XIV.

²⁰⁹ Vgl. ISG ELEKTROTECHNIK GMBH, veröffentlicht im Internet. [14.12.2016].

²¹⁰ Vgl. Anhang7, S. XIV.

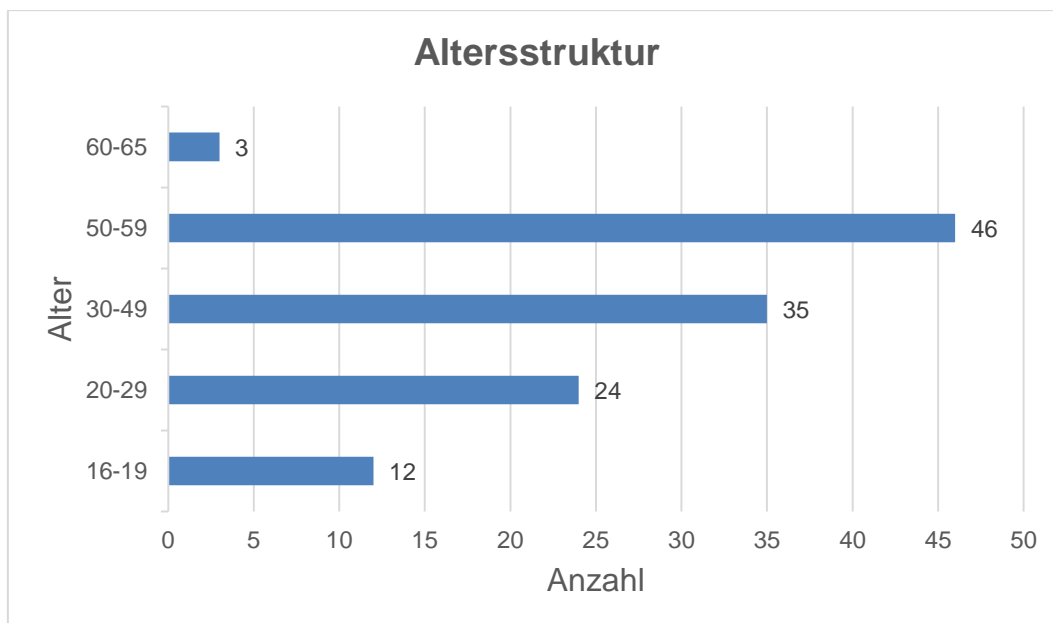


Abb. 4: Altersstruktur im befragten Betrieb der Elektrotechnikbranche²¹¹

Wie in der Abbildung ersichtlich, ist das Unternehmen der Elektrotechnikbranche vom demografischen Wandel betroffen. 49 Mitarbeiter sind bereits über 50 Jahre alt. Drei von ihnen gehen in den nächsten Jahren in den Ruhestand. Demnach machen die älteren Arbeitnehmer 41 Prozent der Gesamtbelegschaft aus. 26,6 Prozent der Mitarbeiter befinden sich im Alter von 19-29 Jahren und bilden somit die Nachwuchskräfte des Unternehmens.²¹² Dem Unternehmen ist bewusst, dass in den nächsten fünf Jahren Mitarbeiter in das Rentenalter eintreten und aus dem Unternehmen ausscheiden werden. Insbesondere Arbeitskräfte als Monteure werden daher im Unternehmen vorrangig gesucht. Laut dem Prokuristen des Unternehmens ist die ISG Elektrotechnik GmbH bereits von einem Fachkräftemangel betroffen. Die Branchen des Handwerks und vor allem der Elektrotechnik verfügen bereits über einen flächendeckenden Fachkräftemangel. Die ISG GmbH versucht diesen durch die Ausbildungsangebote im Unternehmen auszugleichen. Hierbei steht auch die Rekrutierung von ausländischen Arbeitnehmern im Fokus. Neben der Beschäftigung von Arbeitskräften aus der Europäischen Union, vorwiegend aus Spanien, Portugal und Osteuropa, versucht das Unternehmen insbesondere Flüchtlinge für eine Ausbildung im Betrieb zu ge-

²¹¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Anhang 7, S. XIV.

²¹² Vgl. Anhang 7, S. XIV.

winnen. Derzeit stammen die vier Auszubildenden jeweils aus Afghanistan, Eritrea und zwei aus Mazedonien.²¹³

Für die Beschäftigung im Ausbildungsverhältnis ist dem Unternehmen vor allem ein in Deutschland anerkannter Bildungsabschluss wichtig. Des Weiteren ist der Aufenthaltsstatus relevant, um einen Ausbildungsvertrag im Betrieb zu erhalten. Laut der ISG GmbH sei es bürokratisch einfacher, Flüchtlinge mit einem anerkannten Aufenthaltstitel zu beschäftigen als Geduldete oder Asylbewerber, die sich noch im Asylverfahren befinden. Anzumerken ist hierbei, dass das Unternehmen jedoch im aktuellen Ausbildungsjahr 2016 jeweils einen Geduldeten und einen Asylbewerber mit Aufenthaltsgestattung beschäftigt. Der geduldete Flüchtling wurde in der Niederlassung Nürnberg als Auszubildender eingestellt. Mithilfe des Oberbürgermeisters der Stadt Nürnberg konnte die Duldung aufgrund des festen Ausbildungsverhältnisses und den guten Übernahmechancen bei der ISG Elektrotechnik in einen Sonderstatus umgewandelt werden, so dass er nicht abgeschoben werden muss. Von den vier im Unternehmen beschäftigten Flüchtlingen verfügen zwei über einen Bildungsabschluss der Mittelschule, einer über ein nicht vollendetes Studium und einer über ein beständenes Abitur.²¹⁴

Grundsätzlich ist zu sagen, dass das Unternehmen mit der Arbeitsweise der Flüchtlinge zufrieden ist und weitere Flüchtlinge beschäftigen möchte.²¹⁵ Er-sichtlich wird, dass die Hälfte der in Ausbildung beschäftigten Flüchtlinge im Unternehmen einen höheren Bildungsabschluss vorweisen als es im Anforderungsprofil angegeben wird. Für die Ausbildung als Elektroniker in der Fachrichtung Energie- und Gebäudetechnik werden laut Stellenausschreibung bereits potentielle Bewerber mit einem Hauptschulabschluss berücksichtigt.²¹⁶ Für die Ausbildung eingestellt wurden bislang aber nur Flüchtlinge mit einem Bildungsabschluss aufsteigend ab der Mittelschule.

²¹³ Vgl. Anhang 8, S. XX-XV.

²¹⁴ Vgl. Anhang 8, S. XX

²¹⁵ Vgl. Anhang 7, S. XV.

²¹⁶ Vgl. ISG ELEKTROTECHNIK GMBH, veröffentlicht im Internet. [15.12.2016].

5.4 Vorstellung der Günter Papenburg AG Halle

Das Unternehmen der Baustoffindustrie und Speditionsbranche mit dem Hauptsitz in Hannover ist eines der größten in Mitteldeutschland. Mit bundesweit 3500 Mitarbeiter und 1430 Mitarbeiter am Standort Halle, stellt die Günter Papenburg AG eine Vorreiterrolle in Bezug auf die Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen in Sachsen-Anhalt dar. Im Jahr 2016 hat das Unternehmen 64 Flüchtlingen, darunter vier weibliche Flüchtlinge, ein Praktikum ermöglicht. Die Anzahl der Auszubildenden beläuft sich am Standort auf 90. Bundesweit bildet das Unternehmen der Baubranche 155 Auszubildende im Jahr 2016 aus.²¹⁷

15 im Unternehmen beschäftigte Flüchtlinge stammen aus Syrien. Vier kommen aus Afghanistan und ein Flüchtling ist aus dem Irak. Die restlichen stammen aus den Herkunftsländern Burkina-Faso, Gambia, Benin, Somalia und Iran. Die Altersstruktur der 66 beschäftigten Flüchtlinge in Praktika, EQ und Ausbildung sieht wie folgt aus:²¹⁹

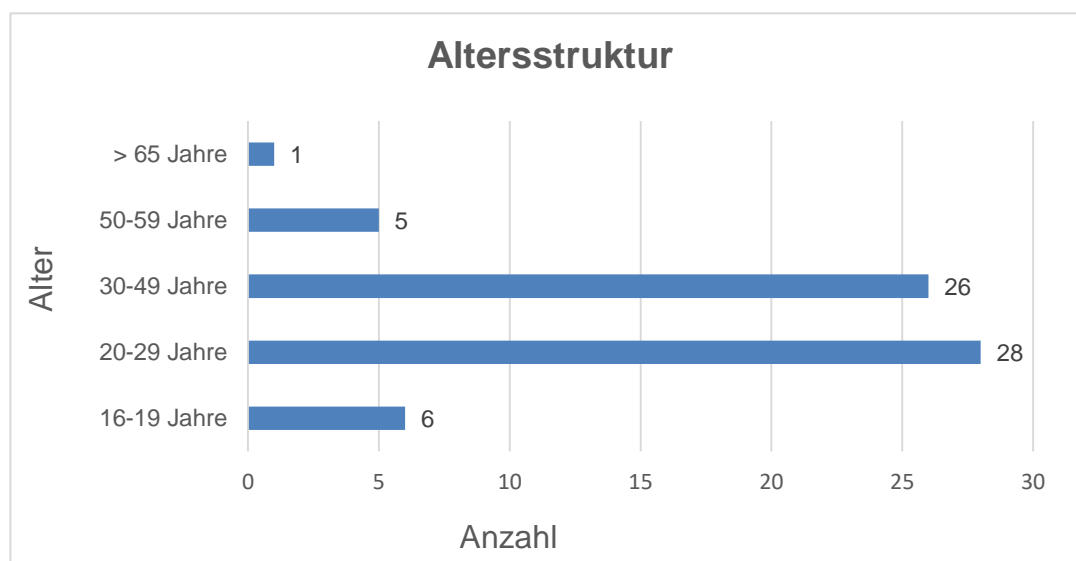


Abb. 5: Altersstruktur beschäftigte Flüchtlinge im befragten Betrieb des Baugewerbes²¹⁸

Erkennbar ist, dass 51,5 Prozent der Flüchtlinge im Alter von 16-29 Jahren und somit die Mehrheit der beschäftigten Flüchtlinge ausmachen. 39 Prozent

²¹⁷ Vgl. Anhang 9, S. XXXI.

²¹⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Anhang 9, S. XXXI.

²¹⁹ Vgl. Anhang 9, S. XXXI.

sind im Alter von 30-49 Jahren. Erstaunlich ist, dass sich ein Flüchtling in der Altersgruppe von 60-65 Jahren entweder in einem Ausbildungs- oder Praktikumsverhältnis im Unternehmen befindet. Leider ist es nicht ersichtlich, um welche Position es sich hierbei handelt.

Seit 2016 absolviert ein Flüchtling eine Ausbildung bei der GP Papenburg AG.²²⁰ Zuvor haben vier Auszubildende aus den Herkunftsländern Syrien, Marokko und Angola eine Ausbildung zum Industriekaufmann bzw. Kaufmann für Speditionsdienstleistungen absolviert. Hierbei handelt es sich um vier junge Männer, die an den Standorten Leipzig und Halle eingesetzt sind. Um eine Ausbildung bei der GP AG zu absolvieren, bietet das Unternehmen Geflüchteten aller Herkunftsländer und aller Aufenthaltsstatus eine Einstiegsqualifizierung an, um die Kenntnisse und die Motivation der Flüchtlinge für eine Position im Bauwesen zu analysieren.²²¹ Die Erfahrungen bezüglich der von der Agentur für Arbeit geförderten Einstiegsqualifizierungen waren leider nicht immer positiv. So haben im Jahr 2016 zwei von drei Flüchtlingen diese Art der Qualifizierung abgebrochen. Das im Jahr 1963 gegründete Unternehmen bietet neben Praktika auch die Möglichkeit an, Einblicke mithilfe sogenannter Aktionstage in die einzelnen Unternehmensbereiche, wie der Rohstoffgewinnung, der Baustoffproduktion, dem Hoch-, Tief- und Straßenbau, dem Handel von Baumaschinen, der Deponierung und dem Recycling als auch dem Maschinen- und Anlagenbau, zu erhalten. Demnach wird der Tag der offenen Tür, der Baumaschinen Erlebnistag und der Girls- und Boys-Day mit Sprachmittler ausgestattet, um Geflüchtete über Möglichkeiten der Beschäftigung zu informieren. Das Unternehmen bietet Flüchtlingen gemäß ihren Erfahrungen und Qualifikationen, die Möglichkeit in Form von Praktika, Einstiegsqualifizierungen, assistierten Ausbildungen, dualen Studien, DirektEinstiegen oder Ausbildungen, in das Unternehmen einzusteigen.²²²

Auffällig ist, dass die Flüchtlinge neben ihrer Beschäftigung bei der GP AG durch Sprachkurse im Unternehmen gezielt gefördert werden. Um ein Praktikum bei der GP AG zu absolvieren, sind ebenfalls alle Aufenthaltsstatus vom

²²⁰ Vgl. Anhang 9, S. XXXI.

²²¹ Vgl. Anhang 10, S. XL-XLI.

²²² Vgl. Anhang 10, S. XXXVII-XXXIX.

5.5 Vergleich beider Unternehmen

anerkannten Flüchtling bis zum Geduldeten möglich. Bei den bisherigen Praktikanten sind alle Arten von Bildungsabschlüssen vertreten. Bewerber ohne formelle Schulbildung werden jedoch für eine Beschäftigung im Unternehmen nicht berücksichtigt. Je nach Aufenthaltsdauer sind die Bildungsabschlüsse bereits anerkannt oder noch in Klärung. Mit der Arbeit der bisher eingestellten Flüchtlinge als Praktikanten ist das Unternehmen nur mittelmäßig zufrieden. Gründe hierfür werden im nächsten Abschnitt erläutert.²²³

Laut Geschäftsleitung der GP AG werden in den nächsten fünf Jahren dringend Fachkräfte für alle Positionen im Unternehmen benötigt, da viele Mitarbeiter durch Renteneintritte aus dem Unternehmen ausscheiden werden. Des Weiteren ist die Aktiengesellschaft davon überzeugt, dass Flüchtlinge den demografischen Fachkräftemangel in Sachsen-Anhalt vermindern können und eine berufliche Zukunft im Bundesland haben. Um dies zu ermöglichen bietet das Unternehmen Günter Papenburg in Halle viele Projekte und Initiativen sowie Kooperationen mit Bildungsträgern an.²²⁴

5.5 Vergleich beider Unternehmen

Im folgenden Abschnitt werden beide Unternehmen anhand ausgewählter Kriterien untersucht. Hierbei wurden Kriterien aufgestellt, die die Antworten im Fragebogen widerspiegeln. Abschließend erfolgt die Auseinandersetzung mit den Antworten der beiden befragten Unternehmen. Verglichen werden sollen die Unternehmen anhand ihres Standortes, der Branche, der bestehenden Kooperationen und Netzwerke, der Projekte zur Rekrutierung und Weiterbildung von Flüchtlingen, des Aufbaus der Organisation, der durchgeführten Integrationsmaßnahmen und der auftretenden Probleme bei der Beschäftigung von Flüchtlingen.

Die ISG Industrie Service GmbH ist im Kabelsketal im Saalekreis ansässig. Das Industriegebiet Kabelsketal grenzt unmittelbar an die kreisfreie Stadt Halle (Saale). Somit können einige **Standortmerkmale** sowohl für die Stadt Halle als auch den Saalekreis übernommen werden. Das Gebiet verfügt

²²³ Vgl. Anhang 9, S. XXXII.

²²⁴ Vgl. Anhang 9, S. XXXVI.

über eine gute Verkehrsanbindung zum Flughafen Leipzig-Halle und liegt direkt an der Autobahn A14.

Das Durchschnittsalter im Gebiet Kabelsketal lag im Jahr 2014 bei 44,6 Jahren. Ersichtlich ist, dass der demografische Wandel bis 2030 fortschreiten wird. Gemäß Prognosen wird es im Jahr 2030 19,8 Prozent an männlichen Senioren im Alter von 65 Jahren bis 79 Jahren geben. Bei den Frauen sind es 21,7 Prozent. Das Durchschnittsalter steigt auf 47,3 Jahren an. Es wird mehr Fortzüge als Zuzüge geben. Demnach stehen je 1000 Einwohner 48,9 Zuzüge zu 51,2 Fortzügen gegenüber. Fachkräfte werden erweislich im Industriegebiet immer mehr gebraucht.²²⁵

Die Stadt Halle besitzt durch die Universität die Möglichkeit, junge Leute an die Region zu binden und somit dem Mangel an Nachwuchskräften entgegenzuwirken. In 2011 gab es in Halle ein Plus von 1.458 Einwohner in der Entwicklung²²⁶. Dieser positive Trend zeigt sich vor allem in den Zuzügen von jungen Leuten im Alter von 18 bis 24 Jahren. Dennoch zeigt sich auch, dass die Bevölkerung weiter altern wird und die jungen Menschen die Stadt wieder verlassen werden. Das Durchschnittsalter in 2030 wird sich auf 45,6 Jahren belaufen.²²⁷

Laut Konjunkturbericht der Handwerkskammer Halle zeigt sich, dass die Geschäftslage im 3. Quartal 2016 weiterhin gut ist. Aufgrund von Niedrigzinsen floriert der Bereich des Bauwesens weiterhin stetig. Dies wirkt sich natürlich positiv auf das befragte Unternehmen der Baubranche aus. Im Bericht wird der Mangel an Fachkräften ebenfalls beklagt, dieser verhindert vor allem in den Betrieben die Annahme von weiteren Geschäftsaufträgen, die aufgrund mangelnder Arbeitskräfte nicht ausgeführt werden können.²²⁸ Die Stadt Halle ist nach aktuellem Stand 2015, zweitgrößte Stadt Sachsen-Anhalts mit 232.573 Einwohnern.²²⁹ Darüber hinaus weist sie den verhältnismäßig größten Anteil an Ausländern auf. Die häufigsten Herkunftsländer sind Syrien, Rumänien, Afghanistan, Vietnam und Russland. Demnach sollte ein gewis-

²²⁵ Vgl. WEGWEISER KOMMUNE (2015a), S. 4ff.

²²⁶ Vgl. O.V. (2013), veröffentlicht im Internet, [16.01.2017].

²²⁷ Vgl. WEGWEISER KOMMUNE (2015b), S. 3ff.

²²⁸ Vgl. HWK HALLE (2016), S.1.

²²⁹ Vgl. O.V. (2015), veröffentlicht im Internet, [10.01.2017].

ses Netzwerk für neuankommende Flüchtlinge bestehen, welches die soziale Integration erleichtert.²³⁰ Bilinguale Kindertageseinrichtungen sind in Halle zwei vorhanden. Vom BAMF sind 16 Träger zertifiziert um Sprach- und Integrationskurse anzubieten.²³¹

Flüchtlinge werden sich gemäß den oben genannten Angaben eher in der kreisfreien Stadt Halle ansiedeln als im Saalekreis. Im Handwerk werden sowohl laut Engpassanalyse der BA Fachkräfte im Bereich der Elektro- und Energietechnik als auch im Baugewerbe gesucht.

Hinsichtlich der **Rechtsform** der beiden Betriebe zeigt sich, dass die GP AG vor allem Vorteile für Investitionen und Finanzierung aufweist. Als Aktiengesellschaft bestehen bessere Verhandlungschancen bei Banken. Nachteilig ist jedoch der Aufwand bei der Umsetzung von neuen Prozessen. Der Vorstand, die Hauptversammlung und der Aufsichtsrat erschweren die schnelle Abstimmung und Entscheidung von Prozessen und erhöhen ebenfalls den organisatorischen Aufwand. Darüber hinaus müssen Aktiengesellschaften ihre Jahresabschlüsse offenlegen, was wiederum zu einer erhöhten Transparenz gegenüber Wettbewerbern führt. Unterschiede der beiden befragten Unternehmen zeigen sich ebenfalls in der Erfahrung als Unternehmen. Die GP AG hat diesbezüglich einen klaren Vorteil, da sie seit 1963 als Unternehmen am Markt besteht und ökonomisch mehr Erfahrung mit sich bringt und einige Krisen und Marktschwankungen erlebt und durchgestanden hat. Die ISG GmbH ist hingegen erst seit 16 Jahren als GmbH am Markt. Die unterschiedlichen Betriebsgrößen der beiden Betriebe als auch deren Erfahrungsschatz im unternehmerischen Handeln, zeigen sich ebenfalls in den Beschäftigungsmöglichkeiten und Projekten von und für Flüchtlinge. Das vom Geschäftsführer und zwei Prokuristen geführte Unternehmen der Elektrotechnikbranche weist im Gegensatz zur AG flachere Hierarchien und Entscheidungswege auf. Die GP AG ist aufgrund der vielen Geschäftsbereiche viel strukturierter und personell breiter aufgestellt.²³² Anzumerken ist, dass beide Unternehmen keine eigene Abteilung besitzen, die sich um die Belange des Themas Flüchtlinge und Diversity Management kümmert. In beiden Unternehmen sind dafür je-

²³⁰ Vgl. BEAUFTRAGTE FÜR MIGRATION UND INTEGRATION HALLE, (2016), S. 9ff.

²³¹ BEAUFTRAGTE FÜR MIGRATION UND INTEGRATION HALLE, (2014), S. 28.

²³² Vgl. Anhang 10, S. XXXIX-XLI.

weils nur eine Person bzw. Personen für verantwortlich.²³³ Der zusätzliche Personalbedarf nach einem Mitarbeiter in der HR Abteilung, der sich ausschließlich mit der Thematik Flüchtlinge beschäftigt, besteht bei der ISG Elektrotechnik ausdrücklich.²³⁴

In Bezug auf die Nutzung von **Informationskanälen** lässt sich sagen, dass beide Unternehmen unterschiedliche Kanäle als Informationsbeschaffung bezüglich der Einstellung von Flüchtlingen nutzen. Die ISG GmbH nutzt die Handwerkskammer Halle als Kooperationspartner und Informationsquelle. Darüber hinaus verläuft im Unternehmen vieles über soziale Netzwerke und private Kontakte bei der Rekrutierung von neuen Arbeitskräften. Für die allgemeine Informationsbeschaffung zum Thema Flüchtlinge nutzt das Unternehmen die Medien und das Internet. Aufgrund der wenigen Kooperationspartner fühlt sich das Unternehmen generell eher schlecht über die Thematik informiert.²³⁵ Versuche, mit Projektträgern auf Veranstaltungen und der Agentur für Arbeit in Kontakt zu treten, waren bislang ohne Erfolg. Eine Rückmeldung auf Anfragen der ISG GmbH bleibt bislang aus.²³⁶ Die GP AG ist laut den gemachten Angaben im Fragebogen hingegen eher gut über die Thematik informiert. Sie nutzt langjährige Kooperation vor Ort und Netzwerke, um Flüchtlinge als Arbeitskräfte zu gewinnen und zu qualifizieren. Die Kooperation mit dem Arbeitsamt, der Jobbrücke Plus und dem Landesnetzwerk der Migrantenorganisation Sachsen-Anhalt e.V. ermöglichen auf die Zielgruppe abgestimmte Projekte vor Ort. Die Position als Vorstandsmitglied in der Freiwilligen Agentur Halle-Saalekreis e.V. veranlasst das Unternehmen zu mehr Engagement in der Flüchtlingshilfe. Die AG erschuf den Welcome Treff für den Austausch zwischen Deutschen und Flüchtlingen. Des Weiteren stellt die Geschäftsführerin Räume für unbegleitete junge Flüchtlinge zur Verfügung und veranlasst die Durchführung von Sprachkursen in den eigenen Unternehmensräumen.²³⁷

Interessierte Flüchtlinge, die bereits in der Heimat in der Baubranche tätig waren oder Interesse an einem Beruf im Handwerk besitzen, werden vom

²³³ Vgl. Anhang 9, S. XXXIV.

²³⁴ Vgl. Anhang 8, S. XXVII.

²³⁵ Vgl. Anhang 7, S. XVI.

²³⁶ Vgl. Anhang 8, S. XXIV.

²³⁷ Vgl. Anhang 10, S. XXXVII-XXXIX.

Unternehmen in Kooperation mit der Arbeitsagentur Halle durch unternehmensinterne **Projekte** unterstützt. Hierzu zählt der Willkommenskurs, welcher eine Betriebsbesichtigung beinhaltet und einen kostenlosen Sprachtest für die Interessenten zur Verfügung stellt. Dieses Projekt läuft seit 2015. In den ersten Durchgängen wurden 60 Teilnehmer eingeladen, um sich über eine Perspektive im Bereich Bauwesen zu informieren. Ein weiteres Projekt, welches den Namen „LOOP“ trägt, wird in Kooperation mit dem Bildungsträger Jobbrücke Plus durchgeführt. Hierzu sammeln junge Migranten erste Erfahrungen für die Arbeitswelt und erarbeiten berufliche Zusammenhänge, die die Lernbereitschaft und Motivation der Flüchtlinge fördern sollen. Ausschlaggebend ist, dass sich das Projekt vorwiegend um junge Leute aus der Silberhöhe, einem Plattenbauviertel am südlichen Stadtrand von Halle, kümmert und den Menschen vor Ort eine Perspektive bietet. Somit trägt dieses Projekt u.a. zur Imageverbesserung des Stadtteils bei.²³⁸

Das Thema Ausbildung und die Förderung der Auszubildenden nimmt bei der GP AG einen hohen Stellenwert ein. Die AG ist aufgrund des hohen Engagement im Jahr 2016 zum sechsten Mal als TOP Ausbildungsbetrieb der IHK Halle-Dessau ausgezeichnet worden. Die Auszubildenden sind für die Entwicklung einer neuen Strategie der Nachwuchskräfteversicherung zuständig. Der GP Job-Parcour dient zur Vermittlung und Vertiefung von Kompetenzen und dem Ausbau von Teamfähigkeiten. Die Auszubildenden erlernen in Form von Theateraufführungen die Welt der Berufe kennen.²³⁹ Ferner werden Seminare zur Stressbewältigung und Suchtprävention angeboten sowie das Projekt „MitWirkung“, welches Fachtrainings und soziales Lernen beinhaltet. Die Auszubildenden sind dafür zuständig, auf Messen und in Schulprojekten die Arbeitgeberinteressen zu vertreten.²⁴⁰

Die Industrie Service GmbH zeigt in Bezug auf die Ausgestaltung von Integrationsmaßnahmen und Qualifizierungen hingegen weniger Möglichkeiten, welche in den begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen begründet sind. Da die Thematik noch relativ unerforscht ist, wurden bislang keine flächendeckenden langfristigen Projekte aufgebaut. Um junge Menschen für

²³⁸ Vgl. Anhang 10, S. XXXVII-XLI.

²³⁹ Vgl. Anhang 10, S. XL-XLI.

²⁴⁰ Vgl. ebenda.

die Ausbildung im Bereich Elektrotechnik zu begeistern, besitzt die ISG eine Partnerschaft mit einer Berufsschule in Tschechien. Dort werden junge Leute mithilfe von Deutschunterricht gefördert und durch regelmäßige Informationsveranstaltungen der Geschäftsleitung zu den Ausbildungsmöglichkeiten in der GmbH informiert.²⁴¹

Differenzen zwischen den Unternehmen zeigen sich nicht nur in der Rechtsform und den zu Verfügung stehenden Ressourcen, sondern auch in den angebotenen **Integrationsmaßnahmen** bei der Beschäftigung von Flüchtlingen. Beide Unternehmen besitzen zwar einen Einarbeitungsplan, welcher jedoch nicht speziell für die Einarbeitung von Flüchtlingen gedacht ist. Die GP AG sieht aber mit der Einarbeitung von Flüchtlingen keine Probleme und ist der Meinung, dass diese auch nicht mehr Zeit in Anspruch nimmt. Durch Patenprogramme, überwiegend zwischen den Azubis und den Flüchtlingen als auch durch Diversity Workshop wird das Thema Interkulturalität im Unternehmen an die Belegschaft kommuniziert. Intoleranz ist laut Geschäftsleitung von beiden Seiten sowohl von der Belegschaft als auch von den Flüchtlingen selbst im Unternehmen geringfügig vertreten und sollte dementsprechend durch Workshops vermindert werden.²⁴² Im Gegensatz hierzu befinden sich in der Belegschaft der ISG GmbH keine intoleranten Mitarbeiter. Das Unternehmen verbindet verglichen zur GP AG mit der Einarbeitung von Flüchtlingen einen deutlich komplexeren Prozess und längeren Zeitraum. Beide Unternehmen bieten Kennenlernveranstaltungen an und vertreten die Meinung, dass bei der Einstellung von Flüchtlingen ein Umdenken in der Belegschaft erforderlich ist. Patenprogramme bei der ISG GmbH sind unterschiedlich von den Programmen bei der GP AG gestaltet. Die ISG GmbH sieht bereits das Arbeitsverhältnis zwischen Ausbilder und Auszubildenden als eine Form des Patenprogrammes an. Die Vielzahl an Projekten und Fördermöglichkeiten der GP AG spiegelt auch den Wunsch wieder, dass der Vermittlungswille und die Arbeitsmotivation ausgebaut werden müssen. Die ISG GmbH wünscht

²⁴¹ Vgl. Anhang 8, S. XXIX.

²⁴² Vgl. Anhang 9, S. XXXIII-XXXV.

sich hingegen mehr Aufklärung zum Thema und eine bessere Aufschlüsselung über die Daten der im Bundesland lebenden Flüchtlinge.²⁴³

Beide Unternehmen sehen Probleme bei der Beschäftigung vor allen in den deutschen **Sprachkenntnissen** der Flüchtlinge. Maßnahmen, um diesen vorzubeugen, bietet bislang nur die GP AG an. Sie stellt Sprachtests und Kurse zur Verfügung und nutzt für die Verständigung einen Dolmetscher sowie technische Features wie beispielsweise den Google Übersetzer.²⁴⁴

Probleme in der Kultur sieht das Unternehmen der Elektrotechnikbranche, welches bereits negative Erfahrungen mit beschäftigten Flüchtlingen gemacht hat. Mit der Beschäftigung von Flüchtlingen, die überwiegend in Tätigkeiten als Monteure auf Montage eingesetzt sind und unter der Woche in verschiedenen Unterkünften untergebracht sind, entstehen für die Reinigung der Unterkünfte zusätzliche Kosten für die GmbH. Verunreinigungen der Unterkünfte entstehen aufgrund fehlendes Wissen über die deutschen Verhaltensweisen, u.a. bei der ordnungsgemäßen Benutzung der Sanitäreinrichtungen und der Küchengeräte.²⁴⁵

Abschließend zeigt sich, dass bei der ISG GmbH nur Bewerber mit bereits guten Sprachkenntnissen ab dem Sprachlevel B2 und anerkannten Bildungsabschlüssen eine Chance auf eine Ausbildung erhalten.²⁴⁶ Da finanzielle Mittel für Integrationsmaßnahmen begrenzt sind und die Bereitstellung von einem Dolmetscher nicht erfolgt, kann nur ein geringer Teil an Flüchtlingen als Arbeitskräfte berücksichtigt werden. Die GP AG fördert hingegen den Einstieg ins Unternehmen mit Praktika und der Einstiegsqualifizierung und stellt Flüchtlinge bereits mit dem Sprachniveau B1 ein.²⁴⁷

Weitere Gemeinsamkeiten der beiden Unternehmen liegen darin, dass der erhöhte organisatorische Aufwand und die bürokratischen Anforderungen im Land, die Vermittlung und Beschäftigung behindert. Die GP AG zweifelt die Bildungsmaßnahmen der BA und des BAMF teilweise an, da dadurch keine schnelle Vermittlung stattfinden würde und die Flüchtlinge „gefangen gehalten“ werden.

²⁴³ Vgl. Anhang 7-9, S. XIV-XXXVI.

²⁴⁴ Vgl. Anhang 10, S. XXXVII-XXXIX.

²⁴⁵ Vgl. Anhang 8, S. XXVI.

²⁴⁶ Vgl. Anhang 7, S. XVII.

²⁴⁷ Vgl. Anhang 9, S. XXXIV.

ten werden in unseren deutschen Bildungsmaßnahmen²⁴⁸. Das Anliegen, Subventionen bei der Einstellung zu erhalten, verfolgen beide Unternehmen. Die GP AG würde gerne, sofern die Möglichkeit bestünde, mehr Flüchtlinge aufnehmen und durch unternehmensinterne Kurse die Sprache und die beruflichen Fähigkeiten schulen.²⁴⁹

Als **Kommunikationskanäle**, um die Belegschaft auf die Thematik der Flüchtlinge im Unternehmen hinzuweisen, nutzt die ISG GmbH Betriebs- und Mitarbeiterversammlungen sowie Einträge im Intranet. Die Günter Papenburg AG verwendet als Kommunikationsmittel E-Mails, Newsletter, Beiträge im Intranet sowie die Informationsvermittlung in Form von Workshops. Weitere Gemeinsamkeiten beider Unternehmen finden sich in der Frage zu den benötigten Kompetenzen bei der Einstellung von Flüchtlingen. Hier sind sich beide Unternehmen einig, dass tolerante Flüchtlinge als eher wichtig für die Einstellung angesehen werden. Es ist außerdem sehr wichtig, dass Flüchtlinge eine gute Kommunikations- und Teamfähigkeit für eine Beschäftigung in der ISG GmbH mitbringen. Dies spiegelt wiederum die Werte des Unternehmens wider, welche durch Teamfähigkeit und flache Hierarchien gekennzeichnet sind. Die Günter Papenburg AG hat diese zwei Kompetenzen in ihrer Relevanz abgestuft und als „eher wichtig“ bezeichnet.

Zusammenfassend zeigen sich nicht nur Unterschiede in der Betriebsgröße und der Aufbauorganisation der Unternehmen, sondern auch im geäußerten und niedergeschriebenen Optimierungspotenzial.

Für die ISG GmbH ist es zwingend notwendig, dass die Datenerhebungen bezüglich Anzahl, Alter, Bildungsstand und Berufserfahrung der in Sachsen-Anhalt lebenden Flüchtlinge optimiert werden. Bis Ende 2016 gab es keine einheitlichen und zuverlässigen Zahlen über Flüchtlinge in Sachsen-Anhalt. Weiterer Aspekt ist, dass die Flüchtlinge schneller in Sprachkurse integriert werden müssen, um dem Arbeitsmarkt zeitnah zur Verfügung zu stehen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass für eine Vermittlung Kooperationen mit Arbeitsämtern und Bildungsträgern notwendig sind. Das Unternehmen besitzt diese Netzwerke und Partner nur zu einem geringen Maß und wünscht sich

²⁴⁸ Anhang 9, S. XXXIV.

²⁴⁹ Vgl. Anhang 9, S. XXXIV-XXXV.

5.6 Kritische Auseinandersetzung

demzufolge mehr Unterstützung und Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit und Projektträgern.

Die GP AG besitzt hingegen bereits ein langjähriges Netzwerk und Kooperationen, die bei der Beratung und Vermittlung von Flüchtlingen helfen und sieht hierbei dementsprechend keinen weiteren Bedarf. Stattdessen müssen die Flüchtlinge schneller Zugang zu Bildungsmaßnahmen erhalten. In diesen Maßnahmen sollen sie jedoch nicht stagnieren, sondern einen kontinuierlichen Übergang in die Arbeit finden oder durch Qualifizierung mithilfe eines Arbeitgebers, die Arbeitsmotivation und den Vermittlungswillen aufrechterhalten.

Mithilfe des Vergleichs wurden Gemeinsamkeiten und Unterschiede festgestellt. Dies dient im Folgenden für das Aufdecken von Schwachstellen und der Analyse von Ursachen, um gegenseitig voneinander lernen zu können und der Optimierung von Abläufen und Konzepten beizutragen.

5.6 Kritische Auseinandersetzung

Die ISG GmbH setzt bereits viele positive Maßnahmen bei der Rekrutierung von ausländischen Mitarbeitern um. Die auf sieben Sprachen konfigurierte Website des Unternehmens und die Möglichkeit, Stellenanzeigen ebenfalls in den Sprachen Deutsch, Englisch, Russisch, Tschechisch, Polnisch, Slowakisch und Arabisch aufzurufen, zeigt insbesondere das Engagement Flüchtlinge und ausländische Arbeitskräfte aus der EU zu beschäftigen.²⁵⁰ Die Kooperation mit der tschechischen Berufsschule zeigt, dass das Unternehmen bereits neue Wege der Rekrutierung erschlossen hat und demgegenüber aufgeschlossen für Innovationen ist. Sowohl die Positionierung in den Medien und die Darlegungen des Willens zur Einstellung von ausländischen Arbeitskräften bei der HWK und bei öffentlichen Veranstaltungen, trägt effektiv zu einem positiven Arbeitgeberimage bei. Die Berichtserstattung in lokalen Zeitungen über die ersten Erfolge bei der Rekrutierung von Flüchtlingen erhöht die Akzeptanz in der Region und baut Vorurteile in der Bevölkerung

²⁵⁰ Vgl. ISG ELEKTROTECHNIK GMBH, veröffentlicht im Internet. [14.12.2016].

ab.²⁵¹ Sowohl im persönlichen Gespräch als auch auf öffentlichen Veranstaltungen, äußert das Unternehmen den stetigen Wunsch nach Arbeitskräften aus dem Ausland. Hierbei ist es irrelevant aus welchen Herkunftsländer die Arbeitskräfte stammen. Wichtig seien die Qualifikationen und Kompetenzen der Bewerber, für die das Unternehmen bei der Einstellung auch einen erhöhten bürokratischen Aufwand in Kauf nehmen würde. Der verstärkte Wunsch nach Nachwuchskräften äußert sich auch darin, dass lernbenachteiligte und lernschwache Schüler eine Chance auf eine Ausbildung im Unternehmen bekommen. Die Ausbilder dementsprechend geschult sind und mehr Zeit und Kapazität für die Vermittlung der Inhalte berücksichtigen.²⁵²

Bei der Analyse des Transkriptes im Anhang auf den Seiten XX-XXX wird kenntlich, dass sich die Geschäftsleitung mit der Problematik der gesetzlichen Grundlagen insbesondere den Richtlinien zum Aufenthaltsstatus geringfügiger auseinandergesetzt hat. Anzunehmen ist, dass der Personalverantwortliche des Unternehmens diesbezüglich besser informiert ist.

Ein weiterer Kritikpunkt findet sich in der Einstellung gegenüber Bildungsträgern und Initiativen, die Flüchtling in eine Arbeit vermitteln. Im Gespräch wurde das Gefühl vermittelt, dass diese Träger aktiver auf Unternehmen zugehen müssten und Vermittlungsvorschläge unterbreiten sollen. Anzumerken ist, dass die Thematik noch relativ neu für die Bildungsträger ist und diese erst Strukturen und Programme aufstellen müssen. Positiv ist die vom Betrieb aus gezeigte Eigeninitiative über private Kontakte und Netzwerke Flüchtlinge zu beschäftigen.²⁵³ Ferner wurden auf Veranstaltungen Arbeitsämter und Bildungsträger für Kooperationen angefragt. Leider verlief dies bisher ohne Erfolg. Hilfreich für das Unternehmen wäre einerseits den Horizont an Kooperationspartner zu erweitern und andererseits geeignete Recruitingtools einzubauen, um aktiv nach Bewerbern zu suchen. Aufgrund des bereits hohen Arbeitspensums und der Auslastung des einen Personalverantwortlichen im Unternehmen, ist es ratsam eine zusätzliche Arbeitskraft einzustellen. Die ISG GmbH könnte dies aber nur durch finanzielle Subven-

²⁵¹ Vgl. MÖNCH, N. (2016), veröffentlicht im Internet, [02.01.2017].

²⁵² Vgl. Anhang 8, S. XXVI.

²⁵³ Vgl. Anhang 8, S. XXV-XXVII.

tionen realisieren. Eine zusätzliche Arbeitskraft im Bereich HR könnte weiterführende Informationen zu der Thematik „Flüchtlinge“ recherchieren, Change Konzepte im Unternehmen realisieren, Workshops zu rechtlichen Richtlinien geben und den Kontakt zu Netzwerken und Flüchtlingsinitiativen herstellen.

Kritisch ist die Einschätzung des Unternehmens über die bereits vorhandenen Sprachkenntnisse der Flüchtlinge. Der Betrieb als auch die Branche der Elektrotechnik verlangt für die Verständigung das nach europäischen Referenzrahmen festgelegte Sprachniveau B2. Die Mehrheit der Flüchtlinge verlassen die Sprachkurse nach einem Zeitraum von drei bis sechs Monaten mit dem Sprachlevel B1. Verständlich ist, dass bei Tätigkeiten, in denen mit Starkstrom gearbeitet wird, eine gewisse Lebensgefahr besteht. Dies setzt voraus, dass Arbeitsanweisungen zu 100 Prozent verstanden werden müssen. Gemäß den Aussagen des Betriebes, sollte aber die Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen so schnell wie möglich erfolgen. Dass die Flüchtlinge aber zur Erreichung desgeforderten Sprachniveau zwei bis drei Sprachkurse über einen Zeitraum von mindesten einem Jahr laut BAMF absolvieren müssen, findet wenig Berücksichtigung bei der ISG GmbH. Ausbaufähig sind somit die hohen Erwartungen an eine schnelle Integration. Die Umsetzung der Anforderungen nimmt zumindest laut aktuellen Stand eine mittelfristige Zeitspanne in Anspruch.

Die GP AG dagegen ist bereits sehr gut vernetzt u.a. mit den Projektträgern des Jobbrücke-plus Projektes. Positiv zeigt sich auch das Engagement der AG Auszubildende in Lernprozesse einzubinden und sie selbst Inhalte erarbeiten zulassen. Dies sollte explizit auch für beschäftigte Flüchtlinge erfolgen. Die Nachwuchskräfte könnten somit mehr über andere Kulturen erfahren und ihre interkulturellen Kompetenzen schulen. Ferner können Flüchtlinge ein Netzwerk in der Region aufbauen und Freizeitaktivitäten mit den anderen Nachwuchskräften des Unternehmens unternehmen. Herausragend ist, dass die GP AG durch die Medien bereits im Jahr 2015 als erstes Unternehmen in Sachsen-Anhalt das Engagement in der Flüchtlingshilfe zum Ausdruck gebracht hat. Die große Anzahl an Teilnehmern in den Bildungsmaßnahmen und Praktika des Unternehmens stellt ebenfalls eine Vorreiterrolle im Vergleich zu den sachsen-anhaltinischen Betrieben dar. Es kann an-

genommen werden, dass das Unternehmen dementsprechend viele finanzielle Ressourcen für die Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen ausschöpft und in die Mitarbeiter der nichteuropäischen Drittstaaten investiert.²⁵⁴

Leider wird das Ziel, die Flüchtlinge weiterführend über ein Praktikum oder eine EQ in eine Ausbildung zu vermitteln, nicht ausreichend verfolgt. Anhand der zur Verfügung gestellten Daten wird klar, dass es bisher nur ein Flüchtling aus der EQ in eine Ausbildung geschafft hat. Hintergründe diesbezüglich liegen jedoch nicht vor. Somit könnten die Gründe auch in unerwarteten Abschiebungen, auftretenden Erkrankungen, fehlenden Genehmigungen und Dokumenten als auch in einem Wohnortwechsel liegen.

Zu überprüfen sind hierbei die Anforderungen an die Flüchtlinge, die für eine Absolvierung der betrieblichen Ausbildung erforderlich sind. Die Azubi-Projekte u.a. der GP Job-Parcour verlangen möglicherweise ein hohes Maß an Kompetenz und Sprachkenntnissen ab, dass es Flüchtlingen nach der Absolvierung einer EQ oder einem Praktikum nicht möglich ist, diesen zu genügen.

Die Absolvierung eines Praktikums ist den Flüchtlingen zwar bei der Gewinnung von Berufserfahrung behilflich, jedoch fördert es keine nachhaltige Arbeitsmarktintegration. Fraglich ist hier, ob das Unternehmen mit diesem Vorgehen eine Art Imageoptimierung vornehmen will, um in der Öffentlichkeit ein Engagement zu suggerieren, die Flüchtlinge jedoch nicht nachhaltig ins Unternehmen integrieren möchte. Laut den bereitgestellten Informationen kann als Grund hierfür der fehlende Vermittlungswille sowohl seitens der Belegschaft als auch der Flüchtlinge und deren Motivation herauskristallisiert werden. Anzunehmen ist, dass Flüchtlinge zwar generell körperlich schwere Arbeiten aus dem Herkunftsland gewohnt sind, auch aufgrund dessen, dass sie eine mehrmonatige Flucht miterlebt haben, jedoch viele Flüchtlinge noch unter Traumata leiden, die eine Arbeitsaufnahme erschweren können.

Kritisch ist außerdem, dass die GP AG sich nicht zu Meinungen über Wertevorstellungen und Kulturdifferenzen sowie Vorurteilen gegenüber Flüchtlingen positionieren will. Dieser Aspekt lässt wiederum erneut vermuten, dass

²⁵⁴ Vgl. Anhang 10, S. XXXVII-XLI.

das Unternehmen viele Maßnahmen nur zu Erhaltung der Arbeitgeberattraktivität durchführt.

Bedenklich ist, dass der Aspekt der fehlenden Mitarbeiterbindung bei beiden Unternehmen Berücksichtigung findet. Bei der ISG GmbH wurden bereits zwei beschäftigte Flüchtlinge aus dem Ausbildungsverhältnis für eine Festanstellung als Dolmetscher abgeworben. Zu erwägen ist hierbei jedoch, dass eine Ausbildungsvergütung deutlich geringer ausfällt als ein Festanstellungsentgelt.²⁵⁵ Differenzen in der Kultur und fehlende Assimilation der deutschen Werte tragen darüber hinaus dazu bei, dass Flüchtlinge als auch Unternehmen das Beschäftigungsverhältnis nicht weiter aufrechterhalten wollen.

Angeraten wird der GP AG eine intensivere Verknüpfung mit den Teilnehmern aus dem Pilotprojekt der HWK Halle herzustellen. Hier werden seit 2015 junge Flüchtlinge auf eine Tätigkeit im Bauwesen vorbereitet.

Interessant ist, dass trotz der Vielzahl an angebotenen Integrationsmaßnahmen und Diversity Workshops im Unternehmen der Baubranche, die Verankerung des Themas Diversity als eher schlecht beurteilt wird.²⁵⁶ Das im Kabelsketal ansässige Unternehmen hingegen, beurteilt die Thematik Diversity als sehr gut in die Unternehmenskultur verankert.²⁵⁷ Gründe der Intoleranz können einerseits in den Mitarbeiter selbst liegen, die aufgrund eines geringen Bildungsniveaus und Medienpropaganda Vorurteile gegenüber Flüchtlingen entwickeln oder andererseits durch Meinungen in der Belegschaft im Unternehmen beeinflusst werden. Weiteres spielt die Größe des Betriebes eine Rolle. Kleine Betriebe wie die ISG GmbH werden aufgrund der Nähe zum Mitarbeiter und der Geschäftsleitung schneller auf Missstände aufmerksam. Ferner können Leitbilder besser und schneller an die Belegschaft kommuniziert werden. Der organisatorische Aufwand und die Hierarchieebenen der AG behindern hierbei vor allem eine schnelle Top-Down Kommunikation an alle Mitarbeiter. Die Bildungsanforderungen der Mitarbeiter sind aufgrund der vielen Facharbeiterstellen bei der ISG GmbH höher als bei der GP AG, die viele ungelernete Helfer im Unternehmen beschäftigt. Einfache Tätigkeiten

²⁵⁵ Vgl. Anhang 8, S. XXIII.

²⁵⁶ Vgl. Anhang 9, S. XXXVI.

²⁵⁷ Vgl. Anhang 7, S. XVI.

für ungelernte Arbeitskräfte werden bei der ISG GmbH dagegen erst gar nicht angeboten. Praktika im Bereich Elektrotechnik sind laut Unternehmen ebenfalls aufgrund von Arbeitssicherheitsbestimmungen schwer zu realisieren.²⁵⁸ Dass das Unternehmen der Baubranche mehr ungelernete Arbeitskräfte beispielsweise als Anlagenführer oder Bauhelfer einstellt, wird in der Beantwortung der Frage hinsichtlich der Einarbeitung von Flüchtlingen deutlich. Die ISG GmbH ist der Meinung, dass die Einarbeitung mehr Zeit in Anspruch nimmt, die GP AG ist genau anderer Meinung. Darüber hinaus zeigt sich, dass der GP AG selbständiges Arbeiten teils unwichtig erscheint.

Beide Unternehmen sind von einer eher negativen demografischen Entwicklung der Belegschaft betroffen. Bei der ISG GmbH zeigt es sich verstärkt, dass Nachwuchskräfte für die Branche benötigt werden. Der Anteil an Auszubildenden in Relation zur gesamten Belegschaft beträgt im Jahr 2016 bereits 15,8 Prozent. Die GP AG bildet hingegen nur 6,2 Prozent an Nachwuchskräften am Standort Halle aus. Bundesweit sind es 4,4 Prozent. Da keine Informationen zu etwaigen Mitarbeiterfluktuationen und durchschnittlichen Betriebszugehörigkeiten der Mitarbeiter vorliegen, wäre es trugschlüssig zu behaupten, dass bei der GP AG ein Optimierungsbedarf in der Nachwuchskräfteversicherung besteht. Die Annahme, dass Mitarbeiter der ISG GmbH das Unternehmen wieder schneller verlassen und weniger Commitment besitzen, wäre ebenfalls nicht zulässig.

Unterschiede in den Arbeitsbedingungen sind dennoch zu erkennen. Die Mitarbeiter der ISG sind vorrangig unter der Woche auf Montage. Dies ist unter anderem an den auf der Internetseite zur Verfügung gestellten Referenzen zu erkennen. Es wird deutlich, dass das Unternehmen Projekte in Deutschland und Österreich realisiert.²⁵⁹ Eine ausgeprägte Reisebereitschaft und Flexibilität der Mitarbeiter sind somit zwei der Hauptanforderungen des Unternehmens. Hohe Fluktuationen der Mitarbeiter könnten somit aufgrund dieser Bedingungen zu vermuten sein. Viele Flüchtlinge sind oftmals ohne Familie in Deutschland und demnach aufgrund von Freunden, Familie oder Wohnungseigentümern nicht regional gebunden. Für diese Zielgruppe stellen

²⁵⁸ Vgl. Anhang 8, S. XXVI.

²⁵⁹ Vgl. ISG ELEKTROTECHNIK GMBH, veröffentlicht im Internet, [01.01.2017].

5.7 Handlungsempfehlungen

Anforderungen wie ständig wechselnde Arbeitsorte womöglich weniger Probleme dar. Zweifelhaft ist auch hier, ob sich diese Art von Tätigkeit auf langfristige Sicht realisieren lässt. Die Unternehmensgruppe GP realisiert aufgrund der vielen Tochtergesellschaften und den Standorten, Bauprojekte vielmehr in der Region und den angrenzenden Bundesländern.

5.7 Handlungsempfehlungen

Ein Best Practice Ansatz lässt sich leider bei keinem der beiden Unternehmen herausarbeiten. Beide Unternehmen sind von unterschiedlichen Problemen und Rahmenbedingungen in Hinblick auf die Beschäftigung von Flüchtlingen geprägt. Demzufolge kann bei der GP AG das Netzwerk an Bildungsträgern und das Engagement in der Flüchtlingshilfe sowie das Angebot an Projekten zur Förderung von Flüchtlingen als besonders positiv angesehen werden. Bei der ISG GmbH ist der Wille Flüchtlinge ans Unternehmen mithilfe einer Ausbildung zu binden, sehr ausgeprägt. Positiv ist die Einstellung der Geschäftsleitung, dass sich Investitionen in ausländische Nachwuchskräfte lohnen und somit dem Fachkräftemangel der Elektrobranche vorgebeugt werden kann.

Anzumerken ist, dass der Bildungsstand der Flüchtlinge, welcher in den Medien als hoch angepriesen wurde, eher gering ausfällt. Erkennbar ist dies u.a. daran, dass kein einziger Flüchtling durch einen Direkteinstieg als Fachkraft im Unternehmen rekrutiert wurde. Aufgrund der mangelnden Kenntnisse und Berufserfahrung wurden Flüchtlinge bisher nur in Praktika, EQ und Ausbildung beschäftigt. Eine Empfehlung für die GP AG wäre, weniger auf die Quantität der einzustellenden Flüchtlinge zu achten, sondern die vorhandenen Kompetenzen der Bewerber zu betrachten. Somit könnten zwar weniger, aber bereits gut qualifizierte Bewerber durch Praktika den Einstieg in die Ausbildung schaffen. Das Unternehmen würde von den Investitionen der Nachwuchskräfteversicherung profitieren und junge Mitarbeiter an das Unternehmen und die Region binden.

Durch die Realisierung punktueller Maßnahmen, kann eine Veränderung ressourcenschonender und mitarbeiterfreundlicher umgesetzt werden. Für die Realisierung von Maßnahmen hinblickend auf die Integration von Flüchtlingen ist es wichtig, eine Willkommensmentalität im Unternehmen zu schaffen. Dazu ist es notwendig, dass ein Konzept erstellt und eine auf die Bedürfnisse von Flüchtlingen ausgerichtete Rekrutierungsstrategie wird. Zusätzlich eine Anpassung des Bewerbungsprozesses vorgenommen und Unterstützung bei Bildungsträgern gesucht wird.

Hierzu wurde mithilfe der zur Verfügung gestellten Unternehmensdaten und den im dritten und vierten Kapitel erworbenen Kenntnissen, eine Checkliste erstellt, die den Bedarf an umzusetzenden Maßnahmen im Unternehmen ermitteln soll. Darüber hinaus enthält diese Liste Aspekte, die für die Einarbeitung von Flüchtlingen im Unternehmen relevant sind. Die Checkliste ist in fünf Kategorien unterteilt. Hierbei werden Aspekte in Bezug auf die Rekrutierung von ausländischen Bewerbern, die Einarbeitung, die Umsetzung von Diversity Themen und die Integration berücksichtigt. Ziel ist es herauszufinden, wo eventuelle Schwachstellen bei der Rekrutierung liegen und wie diese verbessert werden können. Wie gut ein Unternehmen beispielsweise auf verschiedene Werte und Kulturdifferenzen vorbereitet ist und inwiefern die aktuelle Unternehmenssituation eine Beschäftigung von Flüchtlingen zulässt, stellen weitere Punkte dar. Die vollständige Liste befindet sich im Anhang auf der Seite XLII.

Der in Anlehnung an die Checkliste erstellte Maßnahmenplan enthält 12 Beispielmaßnahmen, die entweder für die Umsetzung in beiden Unternehmen empfohlen werden oder explizit nur für ein Unternehmen Anwendung finden.²⁶⁰

Die Tabelle beinhaltet eine Beschreibung der umzusetzenden Maßnahme, den Grad der Priorisierung, die Bestimmung eines Verantwortlichen, den aktuellen Bearbeitungsstatus als auch das Abschlussdatum der durchgeführten Maßnahme. Der selbsterstellte Plan, welcher auf den gewonnenen Daten der vorherigen Kapitel basiert, stellt ebenfalls nur einen Auszug dar und soll als

²⁶⁰ Vgl. Anhang 12, S. XLIII-XLIV.

Orientierung dienen. Aufgrund der begrenzten Datengrundlage hinsichtlich der internen Unternehmensabläufe, konnten keine vollumfänglichen vertiefenden Maßnahmen für jedes befragte Unternehmen erstellt werden. Die Vorlage kann somit je nach Bedarf um weitere Maßnahmen ergänzt werden. Die Dringlichkeit der Maßnahmenumsetzung wird mithilfe der Farben Grün, Rot und Gelb dargestellt.²⁶¹

Der Ausbau und die bessere Vernetzung mit Bildungsträgern und den Vermittlungsagenturen ist für die ISG GmbH von hoher Priorität. Sobald eine Vernetzung mit Partnern erfolgt ist, können diese Kontakte für die Bereitstellung von externen Trainern, die beispielsweise über rechtliche Aspekte bei der Beschäftigung von Flüchtlingen aufklären oder Dolmetscher für Bewerbungsgespräche zur Verfügung stellen, positiv genutzt werden. In Bezug auf die Personalgewinnung ist es wichtig, dass die ISG GmbH ihre Stellenanzeigen auf Onlineportalen speziell für ausländische Fachkräfte, wie zum Beispiel auf der Website www.workeer.de²⁶², schaltet.²⁶³

Da die Homepage eines Unternehmens zum Marktwert beiträgt und zu einem guten Arbeitgeberimage führt, ist es für die GP AG von höchster Priorität, die Stellenanzeigen in verschiedenen Fremdsprachen zu übersetzen. Das Unternehmen ist aufgrund des hohen Flüchtlingsengagements zahlreich in den regionalen Medien präsent und sollte aufgrund dessen seine Internetpräsenz auf verschiedene Sprachen ausbauen. Das Unternehmen bietet eine Vielzahl an Ausbildungen in zahlreichen Unternehmensbereichen an. Für die Tätigkeiten sind jeweils verschiedene Anforderungen an die Bewerber u.a. hinsichtlich der vorhandenen Schulbildung gestellt. Um den Überblick über die eingegangenen Bewerbungen nicht zu verlieren, empfiehlt es sich gerade bei der Betriebsgröße und den zahlreichen Unternehmenssparten, ein Online-Bewerbungsportal einzurichten. Derzeit nimmt die AG noch Bewerbungen via Post oder E-Mail entgegen.

²⁶¹ Vgl. Anhang 12, S. XLIII-XLIV.

²⁶² Erste Ausbildungs- und Arbeitsplatzbörse für Flüchtlinge in Deutschland. Nach aktuellem Stand (01. Januar 2017) sind 2261 Arbeitgeber und 3046 Bewerber im Onlineportal registriert.

²⁶³ Vgl. Anhang 12, S. XLIII-XLIV.

5.7 Handlungsempfehlungen

Die Firma Günter Papenburg bemängelte den fehlenden Vermittlungswillen sowohl der Flüchtlinge als auch der Arbeitsagenturen. Hier ist zu berücksichtigen, dass die Agenturen und Jobcenter aufgrund der hohen Flüchtlingszahlen in 2015 und 2016 teilweise überfordert waren. Aufgrund der sinkenden Flüchtlingszahlen in 2016 und der Klärung von rechtlichen Aspekten seitens der Regierung, könnte angenommen werden, dass in 2017 die Arbeitsagentur den Fokus vermehrt auf die Qualifizierung und Vermittlung von Flüchtlingen setzt. Eine Aufnahme dieses Aspektes in den Maßnahmenplan ist aufgrund dessen nicht erfolgt.

Bei der ISG GmbH liegen die Handlungsempfehlungen eher in der Anwerbung potenzieller Bewerber und dem Aufbau von Kooperationspartnern. Bei der GP AG hingegen funktioniert dies aufgrund bestehender Partner und Netzwerke sehr gut. Demnach ergeben sich zwei unterschiedliche Ansätze, einerseits neue Wege und Rekrutierungsstrategien für die ISG GmbH zu analysieren und andererseits einen Einarbeitungsplan und Qualifizierungsmaßnahmen für die Weiterbeschäftigung der bisher 66 Praktikanten zu erarbeiten. Der erarbeitete Beispielplan der Maßnahmen befindet sich auf den Seiten XLIII-XLIV im Anhang der Arbeit.

Weitere Handlungsempfehlungen liegen in der Gestaltung von Rekrutierungsmaßnahmen, die sich aufgrund der Flüchtlingsthematik ergeben haben. Bei der Umsetzung sind die Betriebsgröße und die vorhandenen Ressourcen der Unternehmen zu berücksichtigen. KMU besitzen oftmals eher unsystematische und informelle Rekrutierungswege. Sie suchen vorrangig Bewerber mit mittlerem Qualifikationsniveau u.a. Facharbeiter in den Bereichen des Handwerks und der Industrie. Das Thema Diversity ist verglichen zu großen Unternehmen weniger ausgeprägt. Großunternehmen achten vermehrt auf die Heterogenität von Teams. Hinsichtlich der aufgestellten Maßnahmen in Bezug auf die Einarbeitung von neuen Arbeitskräften ist für die ISG GmbH generell zu sagen, dass die Einarbeitungszeit aufgrund von geringeren Personalkapazitäten und der Zeitknappheit viel schneller erfolgen wird als bei der GP AG. Die Zeit des Übergangs wird kaum oder nur im geringen Maße bei der Kalkulation berücksichtigt. Ein Auszug einiger Rekrutierungskanäle

und Strategien zur Personalgewinnung und -entwicklung wird im Folgenden anhand einer Übersicht dargestellt.

Personalbeschaffung	Personalentwicklung	
	intern	extern
Karrieremessen für Flüchtlinge	Potenzialanalysen	Kurse BAMF
Nutzung von Internetportalen z.B. Fachkraft im Fokus, Workeer.de	Feedbackgespräche	Onlinekurse, Tutorials
Anzeigenschaltung bei der Agentur für Arbeit, Medienpräsenz in kostenlosen Zeitungen	voneinander und miteinander lernen	Spracherwerb durch Apps z.B. vom Goetheinstitut, "Ankommen" App vom BAMF
Bewerbungen in Form von Videos	Learning on Demand	Anerkennung der Abschlüsse durch IQ
Besuch von Flüchtlingsheimen	Patenprogramme	
Kontakt zu Integrationshelfern	E-learning	
Teilnahme an Welcome-Treffs und Hilfsinitiativen für Flüchtlinge in der Region		

Tab. 6: Rekrutierungskanäle und Strategien²⁶⁴

Um die Personalbeschaffung von Flüchtlingen zu verbessern, lassen sich Internetportale, die speziell auf die Vermittlung von Flüchtlinge ausgerichtet sind, nutzen. Ein gutes Beispiel hierfür ist das Jobportal Workeer, welches erst vor kurzer Zeit entwickelt wurde. Eine weitere Alternative wäre die Einführung von Jobmessen, die explizit für Menschen im Kontext von Fluchtmigration konzipiert werden. Eine Teilnahme an diesen Messen, steigert die Arbeitgeberattraktivität für ausländische Arbeitskräfte. Das aktive Sourcing nach Bewerbern vor Ort erhält gerade bei Flüchtlingen eine hohe Bedeutung. Flüchtlinge sind teilweise noch in Flüchtlingsheimen untergebracht und weisen demnach eine eingeschränkte Mobilität auf. Wenn Arbeitgeber Informationsbesuche in Welcome-Treffs oder bei Koordinierungsstellen planen, könnten Flüchtlinge direkt vor Ort kennengelernt und erste Qualifikationen der Bewerber analysiert werden. Das Schalten von Stellenanzeigen in kostenlosen Anzeigenblättern der Region, stellt eine weitere Möglichkeit der Personalbeschaffung dar. Vorteilhaft ist, dass Wochenzeitungen über regionale An-

²⁶⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Anhang 7-12, S. XIV-XLII.

gebote informieren und kostenlos zur Verfügung stehen. Die meisten Flüchtlinge besitzen bekanntlich noch kein Einkommen und erhalten Asyl- oder Sozialleistungen. Unterstützende Maßnahmen im Bewerbungsprozess stellen darüber hinaus Bewerbungsvideos dar. Viele Flüchtlinge lernen zuerst die Aussprache der deutschen Sprache. Das Schreiben einer Bewerbung könnte demnach teilweise Schwierigkeiten bereiten und Barrieren darstellen. Sollte es für den Arbeitgeber ausreichend sein, wenn Flüchtlinge sich bei der Arbeit mündlich auf Deutsch verständigen können, so wären Bewerbungsvideos sehr hilfreich.

Die Digitalisierung sowie neue Technologien bestimmen die heutige Arbeitswelt. Da ein großer Teil der Geflüchteten im Alter von 18-30 Jahren ist, ist davon auszugehen, dass Flüchtlinge mit der Nutzung von mobilen Geräten vertraut sind. Hinsichtlich der internen Personalentwicklung eröffnet dies neue Wege zur Aneignung von Wissen. Nicht nur junge Flüchtlinge, sondern auch alle anderen Mitarbeiter des Unternehmens, können sich durch interne Online-Tutorials und E-Learning-Kurse weiterbilden. Hierbei liegt der Fokus auf einem zeitlich und räumlich unabhängigen und je nach Nachfrage bestimmten Wissenstransfer, dem sogenannten „Learning on Demand“. Eine weitere Entwicklung stellt die Abkehr von klassischen Lernmodellen dar. Das Lernverhalten der jungen Generation hat sich über die Jahre verändert, so dass Mitarbeiter der Generation Y und Z nicht nur die Nachwuchskräfte im Unternehmen darstellen, sondern Unternehmen gezwungen sind auf die Bedürfnisse dieser jungen Menschen gezielter einzugehen. Diese Mitarbeiter wollen mehr voneinander und miteinander lernen und nicht im klassischen Sinne von einem Trainer unterrichtet werden.²⁶⁵ Konzepte und Lösungen sollen miteinander erarbeitet werden. Mentoren- und Patenprogramme gewinnen gerade bei Flüchtlingen an Bedeutung, die dadurch einen Ansprechpartner im Unternehmen haben und sich besser vernetzen können. Ferner können sich Flüchtlinge durch Lern-Apps weiterbilden und Werte der deutschen Kultur erlernen. Die bekannteste und aktuellste App stellt hierzu die „Ankommen“-App des BAMF dar.

²⁶⁵ SCHOLZ, C. (2015), veröffentlicht im Internet, [03.01.2017].

5.8 Change Konzept ISG Industrie Service GmbH

Für die Entwicklung eines Konzeptes zur Verbesserung der ethnischen Vielfalt im Unternehmen wurde explizit die ISG GmbH gewählt, da diese einen umfangreicheren Einblick in das Unternehmen und dessen Leitbild gegeben hat. Mithilfe der erhobenen Daten aus dem Fragebogen und dem geführten Interview, soll ein Konzept erstellt werden, welches die Integration von Flüchtlingen erleichtern und die Mitarbeiter zum Thema Toleranz und Diversity im Betrieb sensibilisieren soll. Ferner wird das Ziel verfolgt, dem Unternehmen Anregungen in Bezug auf eine bessere Integration von Flüchtlingen im Unternehmen zu unterbreiten.

Mithilfe dieses Konzeptes soll eine Veränderung über einen Zeitraum von sechs Monaten bis zu einem Jahr im Unternehmen stattfinden. Aufgrund der Ungewissheit über die Anzahl in Sachsen-Anhalt untergebrachten Flüchtlinge, wurde sich vorerst auf einen Zeitraum bis zu einem Jahr beschränkt, um Änderungen im Konzept und Zielanpassungen vorzunehmen.

Die Vorteile der ISG GmbH bestehen in der Möglichkeit, Konzepte und Veränderungen schneller umzusetzen, da eine deutlich geringere Komplexität in der Aufbau- und Ablauforganisation im Vergleich zur GP AG zu erkennen ist. Das erstellte Konzept berücksichtigt die drei Phasen nach Lewin. Für die Umsetzung eines Diversity Konzeptes wurde ein Plan mit fünf Schritten gewählt. Mit der Planung und Umsetzung von Integrationsmaßnahmen im Unternehmen, wird ein Wandel im Betrieb vollzogen. Demnach enthält das Konzept sowohl die Aspekte des im vierten Kapitel beschriebenen Change Managements als auch einen Plan, der die Implementierung von Diversity Maßnahmen im befragten Betrieb begünstigt. Die Grundgedanken des Konzeptes sind in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

Das umfangreich ausgearbeitete Konzept mit allen Unterpunkten befindet sich im Anhang der Arbeit auf der Seite XLV.

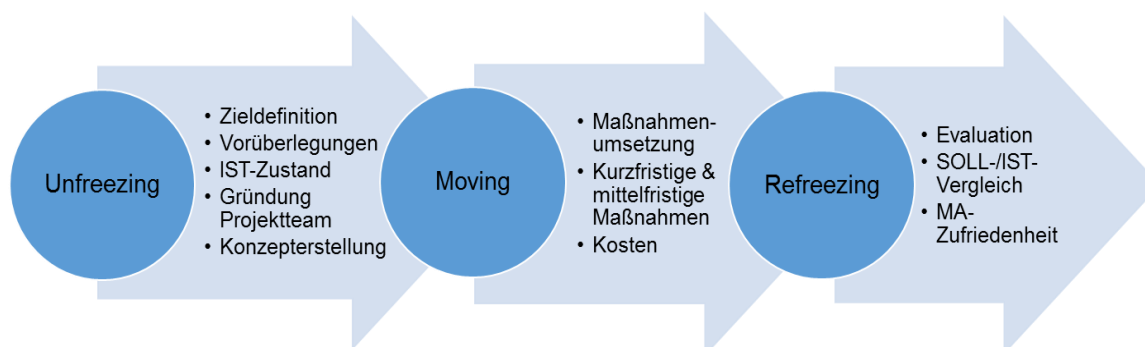


Abb. 6: Konzept der nachhaltigen Integration und ethnischen Vielfalt im Unternehmen²⁶⁶

In der ersten Phase, dem Auftauen, geht es im ersten Schritt um die Definition von Zielen. Hierbei stehen drei Ziele im Fokus. Als erstes soll das Thema Integration nachhaltig im Unternehmen verankert werden. Der zweite Punkt ist die Akquise von Kooperationspartnern und Netzwerken, die bei der Vermittlung und Qualifizierung von Flüchtlingen helfen sollen. Das dritte Ziel beschreibt die Sensibilisierung der Belegschaft in Bezug auf eine bessere Akzeptanz und Toleranz gegenüber beschäftigten Flüchtlingen. Um die Ziele realisieren zu können ist es wichtig, ein Projektteam aus verschiedenen Vertretern des Unternehmens zu bilden. Gewöhnlich sind dies die Geschäftsführung, ein HR-Experte, Mitarbeiter aus den einzelnen Bereichen, den sogenannten Change Agents, die einen hohen Stellenwert in der Belegschaft haben und eine glaubwürdige Art mit sich bringen. Die Change Agents müssen als erstes vom Wandel überzeugt werden, um Widerstände in der Belegschaft zu reduzieren. Darüber hinaus werden in vielen Fällen externe Berater für die Umsetzung eines Wandels im Unternehmen einbezogen. Im vorliegenden Fallbeispiel wird darauf verzichtet und diese Rolle an die Geschäftsleitung und den Personalverantwortlichen übergeben. Die Geschäftsleitung ist Hauptverantwortlicher im Change Prozess und entscheidet über das zur Verfügung stehende Budget. Des Weiteren wird auf die Unterstützung der Bundesagentur für Arbeit und weiteren Projektträgern gesetzt, die sich mit der Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen intensiv beschäftigen. Bei

²⁶⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Anhang 13, S. XLV.

der Zusammenstellung des Projektteams ist zu beachten, dass auch Mitarbeiter der Niederlassung in Nürnberg in den Prozess mit einbezogen werden müssen.

Im zweiten Schritt, wird die IST-Situation im Unternehmen analysiert. Diese wurde bereits in den vorangegangenen Abschnitten des vierten Kapitels beschrieben.

Im dritten Schritt wurden zuerst geeignete Kommunikationskanäle für die Informationsvermittlung festgelegt. Die Belegschaft soll über die Implementierung eines Change Konzeptes mithilfe von internen Newslettern und Teambesprechungen informiert werden. Um das erste und dritte Ziel realisieren zu können, sind kurzfristig und mittelfristig umzusetzende Integrationsmaßnahmen geplant. Dazu gehören die Teilnahme an Jobmessen, die Durchführung von interkulturellen Workshops und die Änderungen von Stellenanzeigen nach dem AIDA-Prinzip. Um die Aufmerksamkeit (Attention) eines Bewerbers zu erzielen, muss die Stelle sowie deren Beschreibung überraschen und herausstechen. Als Beispiel könnte ein ausgefallendes Layout oder ein guter Slogan sein, je nachdem welche Zielgruppe angesprochen werden soll. Interesse (Interest) folgt dementsprechend daraus, dass der potentielle Bewerber die Anzeige liest. Zusammenhängend mit der Interessenäußerung steht der Wunsch (Desire) des Bewerbers, die ausgeschriebene Position zu bekommen. Hierbei ist es wichtig positive Aspekte, die das Unternehmen einzigartig machen in der Anzeige zu benennen. Ein gutes Arbeitgeberimage führt ebenfalls dazu, dass der Bewerber eine Position in Unternehmen anstrebt. Handelt der Bewerber dementsprechend und bewirbt sich auf die ausgeschriebene Position, so wurde das AIDA-Prinzip erfolgreich umgesetzt und mit einer sogenannten Handlung (Action) abgeschlossen.²⁶⁷

Nachdem die Mitarbeiter über die bevorstehende Veränderung informiert wurden und ihnen das Konzept vorgestellt wurde, geht es in der nächsten Phase um die Umsetzung der ausgearbeiteten Maßnahmen. Die Phase des Moving wird oft durch Unsicherheiten und Widerstände seitens der Mitarbeiter charakterisiert. Gründe liegen darin, dass die Mitarbeiter ihre gewohnten

²⁶⁷ Vgl. BARTSCHER, T./ FRICK, J. (2009), S. 69.

Verhaltensweisen überdenken müssen und eine Veränderung des Status Quo stattfindet. Hierbei ist es wichtig, den Mitarbeitern Empathie entgegenzubringen. Die Geschäftsführung muss die positiven Auswirkungen der Veränderung hervorheben, beispielsweise begünstigen heterogene Teamzusammensetzungen die Erhöhung der Produktivität oder die Erschließung von ausländischen Märkten und neuen Kundengruppen. Der bestmögliche Umgang mit auftretenden Widerständen in der Belegschaft wurde bereits im vierten Kapitel ausführlich beschrieben.

Mithilfe des Projektteams, den Analysen der IST-Situation und der Nutzung der Checkliste, wurde als kurzfristig umzusetzende Maßnahme die Einführung eines Kultur-Tandems vorgeschlagen. Hierbei treffen sich Mitarbeiter des Unternehmens um kulturelle Unterschiede und Erfahrungen auszutauschen. Ein Beispiel hierfür wäre ein Informationsaustausch über Lebens- und Arbeitsweisen im Herkunftsland der beschäftigten Flüchtlinge. Zweite Empfehlung ist die Durchführung von kulinarischen Treffen. Hierbei steht das soziale Miteinander im Vordergrund. Ausländische Mitarbeiter bringen kulinarische Spezialitäten aus ihrer Herkunftsländer auf die Arbeit. Dies fördert eine entspannte Atmosphäre im Unternehmen und den Dialog zwischen deutschen Mitarbeitern und ausländischen Mitarbeitern. Die Organisation von Teambuildingevents bedürfen einer mittelfristigen Umsetzung. Beispiele hierfür wären gemeinsame Kochkurse mit der der Belegschaft oder die Organisation eines Fußballturniers in der Firma. Da der größte Teil der Flüchtlinge im Saalekreis männlich und im jungen Alter ist, bietet sich die Integration und Vernetzung durch Sportaktivitäten besonders für die Auszubildende an.

Eine weitere Maßnahme ist die Konzeption von transmedialen Storytelling.²⁶⁸ Da die ISG GmbH bereits in Social-Media-Kanälen vertreten ist, bietet sich die Vermarktung des Arbeitgeberimages mithilfe von Geschichten im Internet an. Beim Storytelling ist es wichtig die Zielgruppe vorab festzulegen. Anhand einer Geschichte oder eines Bildes, wird das Interesse am Unternehmen geweckt. Der Erfolg des Storytelling liegt in einer Geschichte, die originell und emotional verpackt ist und sich schnell auf verschiedenen Kanälen im Inter-

²⁶⁸ Vgl. SCOLARI, C.A. (2009), S. 586.

net verbreiten lässt. Oftmals soll es zum Nachdenken anregen und spricht vorwiegend junge Leute an. Diese neue Strategie des Recruitings passt perfekt, um Nachwuchskräfte auf das Unternehmen aufmerksam zu machen. Ein gutes Beispiel um sowohl Flüchtlinge anzusprechen als auch Emotionen bei den deutschen Ausbildungssuchenden zu erregen, ist beispielsweise die Veröffentlichung eines selbstgedrehten Videos über die dramatische Fluchtgeschichte eines im Unternehmen angestellten Flüchtlings. Hierbei kann der Flüchtling anhand einer kurzen Geschichte die Zustände der Flucht darlegen und Empathie erzeugen. Mit der Anstellung als Auszubildender bei der ISG GmbH wird ein positives Erlebnis verknüpft, welches automatisch das Arbeitgeberimage positiv beeinflusst.

Um die angebotene finanzielle und fachliche Unterstützung von der BA und anderen Bildungsträgern nutzen zu können, ist es aufgrund der Personalknappheit im Unternehmen angeraten, eine zusätzliche Arbeitskraft in Teilzeit für Recherchetätigkeiten, die das Thema Integration von Flüchtlingen betreffen, einzustellen. Prinzipiell können mit einer zusätzlichen Arbeitskraft und der zusätzlichen Arbeitszeit, die Wissenslücken zum Thema Beschäftigung von Flüchtlingen geschlossen werden und der Wunsch der Geschäftsleitung, repräsentative Datenerhebungen zum Bundesland Sachsen-Anhalt zu erhalten, mithilfe eines ausgebauten Netzwerkes und der Kontaktherstellung zwischen HWK, BA und Flüchtlingsorganisationen erfüllt werden.

Die Konzeption und die Ausarbeitung eines Workshop Konzeptes, das sich auf die Begrüßung und das Kennenlernen von neuen Mitarbeiter im Kontext von Fluchtmigration stützt, stellt eine weitere Integrationsmaßnahme dar. Als erstes sind die Teilnehmer des Workshops festzulegen. Empfehlenswert ist hierbei die Einbeziehung der Geschäftsführung, der HR Abteilung und der Kollegen, mit denen der neue Mitarbeiter zusammen im Team arbeitet. Der Workshop sollte nicht länger als eine Stunde dauern und eine offene Atmosphäre haben. Hierzu werden Tische zusammengeschoben oder ein Stuhlkreis gebildet, der die offene Kommunikation untereinander fördern soll. Die HR Abteilung eröffnet die Begrüßungsrunde und lässt die Mitarbeiter sich kurz vorstellen. Diese Situation kann gerne mit Spielen oder durch die Verwendung von Bildern aufgelockert werden. Im Anschluss daran, stellt sich

der neue Mitarbeiter vor. Hierbei können Fragen über das Heimatland, die Fluchtursachen und die jetzige Gefühlslage gestellt werden. Wichtig ist, Empathie und Interesse am Leben des Mitarbeiters zu zeigen, so dass dieser sich sozial integriert fühlt. Diese Art der Vorstellung wirkt sich vorteilhaft auf die Akzeptanz des neuen Mitarbeiters in der Belegschaft aus. Kulturunterschiede werden schneller verstanden und es baut sich ein soziales Mitgefühl gegenüber dem neu eingestellten Flüchtling auf.

Eine Idee für die Selbstdarstellung stellt die Beschreibung der Charakterzüge mithilfe eines Gegenstandes dar. Besitzt das Unternehmen beispielsweise eine Sekretärin, die hohen Wert auf Pünktlichkeit legt und stets strukturiert und zuverlässig arbeitet, so könnte sich diese Sekretärin anhand einer Uhr selbst beschreiben. Weitere Ideen, die die Situation auflockern können, sind Kurzgeschichten und Visualisierungen. Zum Thema passend wären dies amüsante Bilder, die Kulturdifferenzen und unterschiedliche Wertevorstellungen verschiedener Nationalitäten widerspiegeln. Missverständnisse in der Kommunikation, die beispielsweise im Unternehmen des Öfteren schon aufgetreten sind, könnten einen guten und aufgelockerten Einstieg bewirken.

Bei der Umsetzung der genannten Maßnahmen entstehen u.a. Kosten für das Marketing, weil Flyer für Jobmessen in unterschiedlichen Sprachen gedruckt werden müssen. Personalkosten entstehen für die Neueinstellung der Teilzeitkraft. Etwaige Schulungskosten müssen kalkuliert werden, sofern externe Trainer berücksichtigt werden. Anschaffungskosten entstehen für die Durchführung von Integrationsmaßnahmen wie beispielsweise bei der Umsetzung von Teambuildingevents.

Im fünften Schritt, geht es um die Verstetigung der umgesetzten Maßnahmen. Auf das Unternehmensbeispiel bezogen bedeutet dies, dass das Thema der nachhaltigen Integration einen Stellenwert bei den Mitarbeitern einnimmt und Flüchtlinge im Unternehmen akzeptiert und toleriert werden. In dieser Phase ist es ratsam, die Ist-Situation mit der festgelegten Soll-Situation zu vergleichen. Sollte es Differenzen geben, können die festgelegten Ziele nochmals angepasst werden. Empfehlenswert ist ebenfalls die Durchführung einer anonymen Mitarbeiterbefragung hinsichtlich der Zufrie-

denheit. Sind die Mitarbeiter mit der Veränderung zufrieden, so können die neu gewonnenen Kenntnisse und Maßnahmen in die Unternehmenskultur verankert werden. Über den festgelegten Zeitraum der Umsetzung empfiehlt sich außerdem, den Wandlungsprozess kontinuierlich zu überwachen, um abrupt auftretende Probleme frühzeitig zu beheben.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das vorgestellte Change Konzept kontinuierlich weiterentwickelt und optimiert werden kann und die erarbeiteten Maßnahmen eine Empfehlung aufgrund der gewonnenen Unternehmensdaten darstellen. Eine tiefgründige Auseinandersetzung inklusive eines vollumfänglich ausgearbeiteten Konzeptes wäre nur möglich gewesen, wenn eine Praxisphase im Unternehmen stattgefunden hätte, um das Kerngeschäft und die internen Unternehmensabläufe besser kennenzulernen.

6. Fazit und Anregungen

In der vorliegenden Arbeit wurde mit der Aufstellung von Hypothesen, die sich einerseits auf die Auswirkungen von Flüchtlingen am Arbeitsmarkt insbesondere im Bundesland Sachsen-Anhalt beziehen und andererseits auf die Erfolgswirkung von regionalen und unternehmensinternen Integrationsmaßnahmen abzielen, ein Leitfaden für eine verbesserte Integration in den befragten Unternehmen erstellt.

Festzuhalten ist, dass Sachsen-Anhalt derzeit von keinem flächendeckenden Fachkräftemangel betroffen ist. Es dennoch aber Engpässe in einigen Berufsfeldern gibt. Die Energie- und Elektrotechnikbranche beklagt besonders im Saalekreis einen Mangel an Fachkräften und Probleme in der Nachwuchskräfte-sicherung. Der überwiegende Teil der in Sachsen-Anhalt untergebrachten Flüchtlinge kann aufgrund des geringen Qualifikationsniveaus nicht direkt als Facharbeiter eingestellt werden und durchläuft somit mehrmonatige Bildungs- und Eingliederungsmaßnahmen. Für eine nachhaltige Integration ist der Besuch an Integrationskursen und Sprachkursen zwingend notwendig, sowie die Aneignung praktischer Berufserfahrung bei einem Arbeitgeber. Trotz dessen, dass sich eine Vielzahl von Initiativen und Vermittlungsagenturen gebildet haben, die eine schnelle Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt versprechen, dauert die Integration für Arbeitgeber weiterhin viel zu lang und wird im Bundesland nur von einigen Betrieben durchgeführt. Obwohl laut Umfrage der IHK im Jahr 2015 über ein Viertel der befragten Mitgliedsbetriebe, insbesondere aus den Branchen des Bauwesen und der Industrie, gerne Flüchtlinge einstellen würden.²⁶⁹ Die Ergebnisse spiegeln die Erfahrungen und die im Praxisteil der Arbeit gewonnenen Informationen der befragten zwei Unternehmen wieder. Flüchtlinge hätten laut den in der Arbeit befragten Unternehmen eine Chance, den Mangel an Arbeitskräften vorrangig im Handwerk und Industrie als Facharbeiter zu reduzieren, sofern eine schnelle Integration nicht weiterhin durch politische und bürokratische Barrieren behindert werden würde. Eine nachhaltige langfristige Integration ist zum heutigen Zeitpunkt somit noch nicht gegeben. Diese

²⁶⁹ Vgl. IHK HALLE-DESSAU (2016), S.4.

aber dennoch zukünftig erfolgen kann, was unter anderem auch im Praxisbeispiel des Unternehmens der Baubranche erkenntlich wurde. Die Gründe, die eine derzeitige langfristige Weiterbeschäftigung verhindern, liegen entweder in den starren bürokratischen Strukturen des deutschen Asyl- und Integrationsverfahrens oder im fehlenden Vermittlungswillen seitens der Flüchtlinge und den Vermittlungsagenturen.

Mithilfe der Analyse der zur Verfügung gestellten Statistiken des dritten Kapitels konnte herausgearbeitet werden, dass Flüchtlinge positive Effekte auf den Wanderungssaldo im Bundesland haben und der immer älter werdenden Bevölkerung positiv mit einer Verjüngung entgegenwirken. Die Vermutung, dass Flüchtlinge im mittelständisch und ländlich geprägten Sachsen-Anhalt schlechter in Betriebe integriert werden könnten, konnte teilweise widerlegt werden. In Sachsen-Anhalt sind eine Vielzahl an Projekten und Initiativen gerade im ländlichen Raum entstanden, die die soziale und berufliche Integration vorantreiben wollen und bisher erfolgsversprechende Konzepte erstellt haben. Ein herausragendes Beispiel stellt hierzu das vom ESF und dem BAMF geförderte Projekt Jobbrücke plus dar. Um die Integration auf dem Land weiter voranzutreiben, sind Rahmenbedingungen in Form von Subventionen für Unternehmen, die Flüchtlinge einstellen wollen, von hoher Bedeutung.

Die Problematik der Flüchtlinge im Bundesland Sachsen-Anhalt bleibt dennoch weitestgehend unerforscht, obwohl es bereits einige Unternehmen gibt, die die Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen mithilfe von Praktika und Ausbildungen fördern. Zweifelhaft ist nur, dass diese Unternehmen aufgrund der viel diskutierten Flüchtlingsthematik und der geringen Erfahrung, nicht an die Öffentlichkeit treten wollen. Die Berichterstattung als auch der Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen beschränken sich zumindest in der vorliegenden Datenerhebung demnach nur auf zwei Unternehmen, die zwar keine Best Practices darstellen aber sehr gute ausbaufähige Ansätze preisgegeben haben.

Um Flüchtlinge als Chance für den deutschen Arbeitsmarkt anzusehen, müssen die Erwartungen der Bevölkerung und der Arbeitgeber gesenkt werden. Eine hundertprozentige Assimilation von deutschen Werten und Traditionen,

ist als utopisch anzusehen. Zu beachten ist, dass Flüchtlinge keine homogene Maße darstellen und differenzierter betrachtet werden müssen. Allein die unterschiedlichen Aufenthaltsstatus, die verschiedenen Fluchtursachen und Bildungsabschlüsse zeigen, dass wir als Deutsche keine Stereotypisierung von Flüchtlingen vornehmen dürfen.

Dass eine nachhaltige Integration am Arbeitsmarkt gelingen kann, zeigen Studien der Bertelsmann Stiftung. Diese belegen, dass sich die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund in den letzten Jahren von 2005 bis 2014 positiv auf die deutsche Wirtschaft auswirkte, weil diese aufgrund zahlreicher Unternehmensgründungen weitere Arbeitsplätze schaffen.²⁷⁰ Mithilfe flächendeckender Integrationsmaßnahmen und der Bereitschaft der Arbeitgeber, kann die auf einen Zeitraum von fünf Jahren angesetzte Integration beschleunigt werden. Bekanntermaßen soll eine Arbeitsmarktintegration keineswegs bedeuten, dass Flüchtlinge in Bildungsmaßnahmen festgehalten werden. Eine schnelle Vermittlung in Sprachkurse aller bleibeberechtigten Flüchtlinge und der daran anschließenden Vermittlung in ein Beschäftigungsverhältnis nimmt hierbei eine Schlüsselrolle ein.

Um bestehende Vorurteile in der Gesellschaft abzuwenden, dass die Integration von Flüchtlingen zu hohe finanzielle Beträge veranschlagt, ist es wichtig, rückblickend auf die hohen Kosten der deutschen Einheit zu schauen. Die Jahre nach der Einheit und die Zeit der Gastarbeiter sowohl deren Integration sind gute Beispiele, dass Deutschland in der Lage ist, die in den Medien beschriebene Flüchtlingskrise wirtschaftlich zu meistern.

Im Rahmen der Arbeit konnte belegt, dass viele Unternehmen Interesse an der Beschäftigung von Flüchtlingen haben und diese durch Konzepte und Maßnahmen ans Unternehmen binden wollen. Widerlegt werden konnte, dass Flüchtlinge die Lösung aller Probleme im Bereich der Fachkräftesicherung darstellen. Arbeitgeber müssen zukünftig sowohl in die Qualifizierung von Flüchtlingen als auch weiterhin in deutsche Nachwuchskräfte investieren. Der Fokus soll keinesfalls nur auf der Integration von Flüchtlingen liegen. Investitionen sind ebenfalls für benachteiligte Jugendliche nötig, um sie wei-

²⁷⁰ Vgl. BERTELSMANN STIFTUNG (2016a), S. 56.

terhin als Nachwuchskräfte zu gewinnen und das Gleichgewicht am deutschen Arbeitsmarkt nicht zu behindern.

Weiterhin konnte belegt werden, dass Verständigungsprobleme und der zu hohe bürokratische Aufwand bei der Beschäftigung von Flüchtlingen, Kernpunkte darstellen, die sich im Laufe der Untersuchung ergeben haben.

Die Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen stellt schlussfolgernd für deutsche Unternehmen eine Herausforderung dar, die eine kontinuierliche Weiterentwicklung antreibt und neue Wege im Bereich Human Resources eröffnet. Unternehmen sind auf langfristige Sicht dazu gezwungen, neue Konzepte und Rekrutierungskanäle aufzubauen. Um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben und Vakanzen besetzen zu können, die sich aufgrund der demografischen Entwicklung im Unternehmen ergeben, ist es notwendig, die über eine Million Flüchtlinge, die in den letzten zwei Jahren in Deutschland Asyl suchten, als Nachwuchsarbeitskräfte der Zukunft zu betrachten.

Da die vorliegende Arbeit nur einen geringfügigen Teil der umfangreichen Thematik widerspiegeln kann, wäre es zukünftig interessant zu untersuchen, inwieweit sich Flüchtlinge beruflich im Bundesland Sachsen-Anhalt weiterentwickeln und inwiefern eine erfolgreiche Bilanz der Integrationsprojekte in den Kommunen erkennbar ist. Des Weiteren wäre eine Analyse über die Zu- und Abgänge der in Sachsen-Anhalt lebenden Flüchtlingen empfehlenswert, um herauszufinden, ob eine Integration in ländlichen Regionen gelingen kann. Optimierungsbedarf besteht vor allem bei den aktuellen Datenerhebungen zu den Flüchtlingszahlen und deren Merkmalsausprägungen. Da aktuelle Statistiken derzeit noch Widersprüche und Verzerrungen aufweisen, können kaum repräsentative Untersuchungen durchgeführt werden.

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: 6. Regionalisierte Bevölkerungsprognose Sachsen-Anhalt von 2014 bis 2030...	VII
Anhang 2: Bestand, Zugang, Abgang und Lauf- und Vakanzzeiten von allen der BA gemeldeten Arbeitsstellen	VIII
Anhang 3: Engpass 2005-2016.....	IX
Anhang 4: Bestand an arbeitssuchenden und arbeitslosen Personen im Kontext von Fluchtmigration	X
Anhang 5: Bewerber für Berufsausbildungsstellen	XI
Anhang 6: Teilnehmer in arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen	XII
Anhang 7: Fragebogen Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen in Sachsen-Anhalt.....	XIII
Anhang 8: Transkribiertes Interview befragter Betrieb 1	XX
Anhang 9: Fragebogen GP Günter Papenburg AG.....	XXXI
Anhang 10: Pressemitteilungen GP Papenburg	XXXVII
Anhang 11: Checkliste.....	XLII
Anhang 12: Maßnahmenplan	XLIII
Anhang 13: Change Konzept ISG GmbH	XLV

Anhang 1: 6. Regionalisierte Bevölkerungsprognose Sachsen-Anhalt von 2014 bis 2030

Anhang 1: 6. Regionalisierte Bevölkerungsprognose Sachsen-Anhalt von 2014 bis 2030

Altersgruppe von ... bis unter ... Jahren	Basisjahr 2014	Ist 2015	Bevölkerung nach Prognosejahren							
			2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
0 - 3	51 526	53 309	52 127	51 292	50 555	49 685	48 700	47 567	46 354	45 077
3 - 6	51 640	53 152	53 337	54 118	54 018	53 517	52 494	51 577	50 588	49 519
6 - 10	68 072	70 303	71 227	71 606	71 701	72 244	72 675	72 827	72 312	71 384
10 - 16	100 740	102 981	101 753	102 441	103 942	105 373	106 507	107 338	108 608	109 226
16 - 19	47 081	51 178	51 960	52 713	52 679	51 591	51 332	51 340	51 734	52 331
19 - 25	106 007	101 469	102 834	104 495	107 713	111 495	113 822	114 081	112 927	112 490
25 - 55	890 138	883 732	861 850	837 500	811 398	786 373	763 888	744 001	726 809	710 454
55 - 67	417 384	427 895	434 968	438 402	441 916	442 604	441 558	439 183	434 818	429 945
67 und mehr	502 960	501 451	504 448	510 181	515 944	522 683	529 115	534 929	540 977	545 889
Land Sachsen-Anhalt	2 235 548	2 245 470	2 234 503	2 222 747	2 209 866	2 195 566	2 179 892	2 162 843	2 145 127	2 126 315

Altersgruppe von ... bis unter ... Jahren	Bevölkerung nach Prognosejahren							Veränderung 2030 zu 2014	
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	absolut	%
0 - 3	43 866	42 814	41 927	41 203	40 646	40 235	39 960	-11.566	-22,4
3 - 6	48 309	47 050	45 787	44 645	43 645	42 795	42 098	-9.542	-18,5
6 - 10	69 926	68 811	67 235	65 739	64 166	62 573	61 010	-7.062	-10,4
10 - 16	109 343	109 438	109 044	108 584	107 425	105 848	103 756	3.016	3,0
16 - 19	53 500	54 384	54 821	54 410	54 799	55 035	55 655	8.574	16,2
19 - 25	111 561	110 284	110 371	111 507	112 755	113 842	114 697	8.690	8,2
25 - 55	695 170	681 646	668 016	658 901	652 545	647 630	643 267	-246.871	-27,7
55 - 67	424 738	418 196	409 514	395 631	377 909	359 505	340 380	-77.004	-18,4
67 und mehr	550 021	554 325	560 493	567 175	574 622	581 894	589 500	86.540	17,2
Land Sachsen-Anhalt	2 106 434	2 086 750	2 067 209	2 047 794	2 028 513	2 009 357	1 990 324	-245.224	-11,0

Tab. 7: 6. Reg. Bevölkerungsprognose Sachsen-Anhalt 2014-2030²⁷¹

²⁷¹ Vgl. STATISTISCHES LANDESAMT SACHSEN-ANHALT (2016), S. 1.

Anhang 2: Bestand, Zugang, Abgang und Lauf- und Vakanzzeiten von allen der BA gemeldeten Arbeitsstellen

Anhang 2: Bestand, Zugang, Abgang und Lauf- und Vakanzzeiten von allen der BA gemeldeten Arbeitsstellen

Sachsen-Anhalt

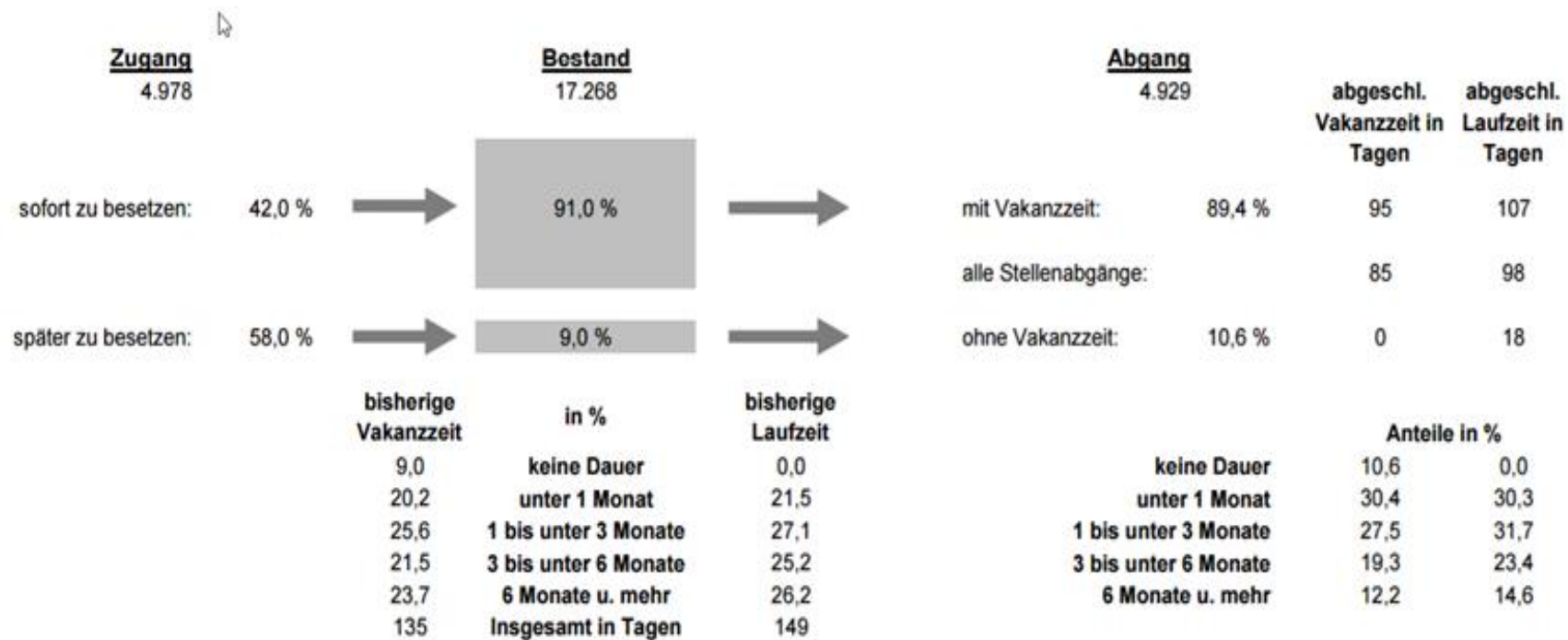


Abb. 7: Bestand, Zugang, Abgang und Vakanzzeiten aller gemeldeten Stellen im Oktober 2016²⁷²

²⁷² STATISTIK BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016c), S. 6.

Anhang 3: Engpass 2005-2016

Jahr	Ausgewählte Indikatoren ²⁾						
	Gemeldete sozialversicherungspflichtige Arbeitsstellen					Arbeitslose	auf 100 Arbeitsstellen kommen ... Arbeitslose
	Zugang	Bestand	darunter		abgeschlossene Vakanzzeit		
			länger als 3 Monate vakant	Anteil in %		in Tagen	absolut
absolut	absolut	absolut	Anteil in %	in Tagen	absolut	Relation	
2005	42.660	4.510	602	13,3	27	-	-
Veränderung gegenüber Vorjahr in % bzw. absolut	+9,3	+9,2	-11,4	-3,1	-3	-	-
2006	49.273	7.534	1.358	18,0	42	-	-
Veränderung gegenüber Vorjahr in % bzw. absolut	+15,5	+67,1	+125,7	+4,7	+15	-	-
2007	38.837	7.374	1.712	23,2	54	107.820	1.462
Veränderung gegenüber Vorjahr in % bzw. absolut	-21,2	-2,1	+26,1	+5,2	+12	-	-
2008	37.342	6.495	1.397	21,5	44	91.548	1.410
Veränderung gegenüber Vorjahr in % bzw. absolut	-3,8	-11,9	-18,4	-1,7	-10	-15,1	-53
2009	36.945	6.040	1.346	22,3	45	90.271	1.495
Veränderung gegenüber Vorjahr in % bzw. absolut	-1,1	-7,0	-3,6	+0,8	+1	-1,4	+85
2010	41.502	6.653	1.376	20,7	41	84.137	1.265
Veränderung gegenüber Vorjahr in % bzw. absolut	+12,3	+10,1	+2,2	-1,6	-4	-6,8	-230
2011	45.396	8.904	2.397	26,9	51	66.872	751
Veränderung gegenüber Vorjahr in % bzw. absolut	+9,4	+33,8	+74,1	+6,2	+9	-20,5	-514
2012	41.786	9.181	2.951	32,1	62	64.969	708
Veränderung gegenüber Vorjahr in % bzw. absolut	-8,0	+3,1	+23,1	+5,2	+12	-2,8	-43
2013	40.797	9.384	3.080	32,8	68	65.899	702
Veränderung gegenüber Vorjahr in % bzw. absolut	-2,4	+2,2	+4,4	+0,7	+6	+1,4	-5
2014	43.155	10.389	3.567	34,3	70	63.278	609
Veränderung gegenüber Vorjahr in % bzw. absolut	+5,8	+10,7	+15,8	+1,5	+2	-4,0	-93
2015	45.910	12.097	4.435	36,7	79	56.219	465
Veränderung gegenüber Vorjahr in % bzw. absolut	+6,4	+16,4	+24,3	+2,3	+9	-11,2	-144
Jahressumme/-durchschnitt 2016 gleitend	45.815	13.533	5.576	41,2	85	51.643	382
Veränderung gegenüber Vorjahreszeitraum in % bzw. absolut	+1,7	+15,6	+30,7	+4,8	+7	-10,0	-108

Tab. 8: Zeitreihe Engpass-Indikatoren²⁷³

²⁷³ STATISTIK BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016b), S. 5.

Anhang 4: Bestand an arbeitssuchenden und arbeitslosen Personen im Kontext von Fluchtmigration

Anhang 4: Bestand an arbeitssuchenden und arbeitslosen Personen im Kontext von Fluchtmigration

	Bestand Arbeitssuchende	Arbeitssuchende im Kontext von Fluchtmigration		Bestand Arbeitslose	Arbeitslose im Kontext von Fluchtmigration	
		absolut	Anteil an Bestand in %		absolut	Anteil an Bestand in %
Insgesamt	193.224	11.999	6,2	103.076	5.018	4,9
Geschlecht						
Männer	104.721	9.262	8,8	56.837	3.635	6,4
Frauen	88.503	2.737	3,1	46.239	1.383	3,0
Alter						
15 bis unter 25 Jahre	14.953	3.808	25,5	7.302	1.332	18,2
25 bis unter 35 Jahre	46.763	4.339	9,3	25.614	1.870	7,3
35 bis unter 45 Jahre	37.523	2.312	6,2	20.005	1.034	5,2
45 bis unter 55 Jahre	45.508	1.132	2,5	26.076	573	2,2
55 Jahre und älter	48.417	408	0,8	24.071	209	0,9
Schulabschluss						
Kein Hauptschulabschluss	26.648	4.559	17,1	15.474	1.983	12,8
Hauptschulabschluss	52.616	768	1,5	30.104	316	1,0
Mittlere Reife	83.049	430	0,5	43.629	179	0,4
Fachhochschulreife	7.120	283	4,0	3.549	92	2,6
Abitur/Hochschulreife	12.586	2.584	20,5	5.471	815	14,9
Ohne Angabe (Schulabschluss)	11.205	3.375	30,1	4.849	1.633	33,7
Anforderungsniveau des Zielberufs						
Helfer	81.748	7.249	8,9	47.200	2.990	6,3
Fachkraft / Spezialist	85.742	2.779	3,2	43.657	1.046	2,4
Experte	6.885	286	4,2	3.073	95	3,1
Ohne Angabe (Anforderungsniveau)	18.849	1.685	8,9	9.146	887	9,7

Tab. 9: Bestand an arbeitssuchenden und arbeitslosen Personen im Kontext von Fluchtmigration²⁷⁴

²⁷⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an: STATISTIK BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016e), Tab. 2.

Anhang 5: Bewerber für Berufsausbildungsstellen

Merkmale	Bewerber für Berufs- ausbildungs- stellen Insgesamt	dar. im Kontext von Fluchtmigration		versorgte Bewerber	dar. im Kontext von Fluchtmigration		unversorgte Bewerber im Kontext von Fluchtmigrati- on
		absolut	Anteil an Sp. 1 in %		absolut	Anteil an Sp. 4 in %	
	Spalte 1			Spalte 4			
Insgesamt	12.860	92	0,7	12.568	84	0,7	8
Geschlecht							
Männer	7.696	73	0,9	7.519	65	0,9	8
Frauen	5.164	19	0,4	5.049	19	0,4	0
Alter							
unter 20 Jahre	9.267	42	0,5	9.121	40	0,4	2
20 bis unter 25 Jahre	2.728	30	1,1	2.611	26	1,0	4
25 Jahre und älter	865	20	2,3	836	18	2,2	2
Schulabschluss							
Ohne Hauptschulabschluss	315	3	1,0	309	2	0,6	1
Hauptschulabschluss	3.030	30	1,0	2.944	28	1,0	2
Realschulabschluss	6.622	32	0,5	6.492	30	0,5	2
Fachhochschulreife	1.076	4	0,4	1.048	4	0,4	0
Allgemeine Hochschulreife	1.395	13	0,9	1.360	11	0,8	2
Keine Angabe	422	10	2,4	415	9	2,2	1
Besuchte Schule							
Allgemeinbildende Schulen	8.548	50	0,6	8.387	46	0,5	4
Berufsbildende Schulen	3.707	24	0,6	3.602	22	0,6	2
Hochschulen und Akademien	452	4	0,9	432	3	0,7	1
Keine Angabe	153	14	9,2	147	13	8,8	1

Tab. 10: Bewerber für Berufsausbildungsstellen²⁷⁵

²⁷⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an: STATISTIK BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016e), Tab. 5.

Anhang 6: Teilnehmer in arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen

Instrumente der Arbeitsmarktpolitik	Teilnehmende insgesamt	darunter:
		Personen im Kontext von Fluchtmigration insgesamt
	1	3
Aktivierung und berufliche Eingliederung, darunter	8.374	1.379
Maßnahmen zur Aktivierung und beruflichen Eingliederung	8.274	1.378
darunter: bei einem Arbeitgeber	672	46
Berufswahl und Berufsausbildung ³⁾, darunter	6.028	102
Berufseinstiegsbegleitung	2.367	45
Assistierte Ausbildung	246	10
Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen	1.203	13
Einstiegsqualifizierung	111	12
Ausbildungsbegleitende Hilfen	816	16
Außerbetriebliche Berufsausbildung	1.164	6
Förderung der Selbständigkeit	1.018	8

Tab. 11: Teilnehmer in arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen im September 2016²⁷⁶

²⁷⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an: STATISTIK BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016e), Tab. 8.

Anhang 7: Fragebogen Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen in Sachsen-Anhalt

Ziel:

Wie Sie wissen, ist das Thema Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen mit vielen Diskussionen behaftet. Aufgrund dessen, dass es zu der Thematik Flüchtlinge integrieren und am Arbeitsmarkt beschäftigen viele umstrittene Meinungen, Projekte und Initiativen als auch Leitfäden und Broschüren für Unternehmen gibt, ist es wichtig, zentrale Probleme und Erfahrungen herauszukristallisieren. Insbesondere für das Bundesland Sachsen-Anhalt lassen sich kaum Best Practice Beispiele für Unternehmen mit Flüchtlingen finden. Im Rahmen meiner Masterarbeit im Fachbereich Human Resource Management an der Hochschule Anhalt, soll mithilfe des Fragebogens ein Vergleich zwischen den in der Literatur beschriebenen Strukturen und Erfolgsfaktoren und den Ergebnissen der befragten Unternehmen gezogen werden. Es wird somit eine Übersicht der IST-Situation in den befragten Betrieben zum Thema Arbeitsmarktintegration und Beschäftigung von Flüchtlingen in Sachsen-Anhalt erstellt. Anhand dieser Übersicht werden Handlungsempfehlungen und Probleme für die befragten Unternehmen identifiziert und erläutert.

Forschungsmethode:

Das verwendete Untersuchungsinstrument ist in 3 Hauptabschnitte - Daten zum Unternehmen, Soziodemografische Merkmale und Maßnahmen und Initiativen unterteilt. Da eine ausführliche, valide quantitative Erhebung zu diesem Thema aufgrund der viel zu geringen Stichprobenanzahl kaum möglich ist, dient der nachfolgende Fragebogen im Rahmen der Masterthesis als Datengrundlage für das Anbringen von Fallbeispielen. Der Fragebogen beinhaltet Fakten zum Unternehmen, zu den soziodemografischen Merkmalen der beschäftigten Flüchtlinge, Informationen über Integrations- und Beschäftigungsmaßnahmen, Einschätzungen und Beurteilungen zum Thema Beschäftigung von Flüchtlingen und Fragen zum Fachkräftemangel.

Aufgabe:

Ich bitte Sie den folgenden Fragebogen möglichst ausführlich und stichpunktartig zu beantworten. Die Möglichkeit mit „Ja“ oder „Nein“ zu antworten besteht bei den meisten Fragen. Anmerkungen können Sie direkt unter jedem Textabschnitt machen. Wenn Sie zu den einzelnen Handlungsfeldern bzw. zu den Fragen selbst Ergänzungen haben, notieren Sie diese ebenfalls direkt im Dokument.

Die erhobenen Daten werden selbstverständlich vertraulich und auf Wunsch gerne auch anonym behandelt.

Die Beantwortung der Fragen dauert ca. 15 Minuten. Sollten sich bei der Beantwortung des Fragebogens weitere Fragen ergeben, können Sie sich selbstverständlich bei mir unter den unten angegebenen Kontaktdaten melden.

Vielen Dank für Ihre Kooperation und Teilnahme.

Kontakt:

Jenifer Diedrich, Master HRM, Hochschule Anhalt

ISG
INDUSTRIE SERVICE GMBH
 Priemitzstraße 2
 06184 Kabelsketal
 Tel.: 03 46 02 / 9 56 61 8, Fax: 03 46 02 / 9 56 63 2

STECKBRIEF

DATUM: 7.11.2016

UNTERNEHMEN	JSG GmbH
BRANCHE	Elektrotechnik
ABSATZMARKT	TGA / Industrie
STANDORT	Kabelsketal
UMSATZ DEUTSCHLANDWEIT	6,5 Mrd. Euro
UMSATZ WELTWEIT	
ANZAHL MITARBEITER AM STANDORT GESAMT	120
ANZAHL MITARBEITER MÄNNLICH/ WEIBLICH	117 m 3 w
ANZAHL MITARBEITER (FLÜCHTLINGE) MÄNNLICH/ WEIBLICH	4 m w
ANZAHL AUSZUBILDENDE (OHNE FLÜCHTLINGE)	15
ANZAHL PRAKTIKANTEN (OHNE FLÜCHTLINGE)	
ANZAHL FLÜCHTLINGE IN FESTANSTELLUNG	
ANZAHL FLÜCHTLINGE IN AUSBILDUNG	4
ANZAHL FLÜCHTLINGE IN AUSHILFSTÄTIGKEITEN	
ANZAHL FLÜCHTLINGE IN PRAKTIKA	

SOZIODEMOGRAFISCHE MERKMALE

ALTERSSTRUKTUR IM UNTERNEHMEN

GESAMT (OHNE FLÜCHTLINGE)

Alter	Anzahl Mitarbeiter
<16	
16-19	11
20-29	21
30-49	35
50-59	46
60-65	3
>65	

BESCHÄFTIGTE FLÜCHTLINGE (IN PRAKTIKA, AUSBILDUNG ETC.)

Alter	Anzahl Mitarbeiter
<16	
16-19	1
20-29	3
30-49	
50-59	
60-65	
>65	

HERKUNFT DER IM UNTERNEHMEN BESCHÄFTIGTEN FLÜCHTLINGE

Herkunftsland	Anzahl
Syrien	
Albanien	
Irak	
Afghanistan	1
Serbien	
Eritrea	1
Mazedonien	2
Kosovo	
Pakistan	
Sonstige:	

Welchen Bildungs- /Schulabschluss weisen die im Unternehmen beschäftigten Flüchtlinge auf?

Bitte ankreuzen und die Anzahl der Mitarbeiter dahinter eintragen.

- Abgeschlossenes Studium _____
- Abgeschlossene Berufsausbildung _____
- Abgebrochenes/ nicht vollendetes Studium 1
- Mittelschule 2
- Abitur 1
- Keine formelle Schulbildung _____
- Nicht bekannt _____

Sind die oben genannten Abschlüsse bereits in Deutschland anerkannt?

- Ja Nein Keine Angabe

Welchen Aufenthaltsstatus besitzen die im Unternehmen beschäftigten Flüchtlinge?

Bitte ankreuzen und die Anzahl der Mitarbeiter dahinter eintragen.

- Anerkannter Flüchtling (Aufenthaltsgenehmigung) _____
- Asylbewerber/in (Aufenthaltsgestattung) _____
- Geduldete/er _____
- Abgelehnte/r Asylbewerber/in _____
- Nicht bekannt _____

In welchen Beschäftigungsverhältnissen würden Sie Flüchtlinge in Ihrem Unternehmen weiterhin anstellen?

- Festanstellung (Vollzeit) Festanstellung (Teilzeit) befristete Anstellung Ausbildung Praktikum
- Aushilfe/Nebenjob Keine

Wie zufrieden sind Sie mit Flüchtlingen als Arbeitskräfte?

- sehr unzufrieden eher unzufrieden teils/teils eher zufrieden sehr zufrieden keine Angabe

Anmerkungen:

MAßNAHMEN UND INITIATIVEN

Wie fühlen Sie sich über das Thema Arbeitsmarktintegration und Beschäftigung von Flüchtlingen informiert?

sehr schlecht eher schlecht teils/teils eher gut sehr gut keine Angabe

Bei der Beschäftigung von Flüchtlingen in Ihrem Unternehmen erhielten Sie Unterstützung und Informationen von:

Industrie- und Handelskammer Handwerkskammer Agentur für Arbeit Initiative Netzwerk (IQ)

Regionale Verbände/ Institutionen (Integrationsteam,-beauftragter vor Ort) Projekt „Jobbrücke plus“

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF)

Sonstiges (bitte nennen) JOB Netzwerke keine

Wünschen Sie sich weitere Aufklärung zum Thema Arbeitsmarktintegration und Beschäftigung von Flüchtlingen?

Ja Nein

Falls ja, nennen Sie bitte in welcher Form und von welcher Institution die Aufklärung erfolgen soll.

Über welche Kommunikationskanäle haben Sie sich zum Thema informiert?

Flyer Medien Austausch mit anderen Unternehmen Austausch mit regionalen Verbänden/Initiativen

Internet Sonstige _____

UNTERNEHMENSKULTUR UND DIVERSITY MANAGEMENT	JA	NEIN
Besitzt Ihr Unternehmen eine Abteilung, die sich um Belange zum Thema Diversity kümmert?	<input checked="" type="checkbox"/>	
Haben Sie in Ihrem Unternehmen eine/n Mitarbeiter/in oder ein Projektteam, der/das sich überwiegend mit der Integration und Beschäftigung von Flüchtlingen beschäftigt?		<input checked="" type="checkbox"/>
Haben Sie für die Verständigung einen Dolmetscher benötigt?		<input checked="" type="checkbox"/>
Falls nein, wie verlief die Verständigung?		
Gibt es in Ihrem Unternehmen folgende Integrationsmaßnahmen:	JA	NEIN
Einen Einarbeitungsplan	<input checked="" type="checkbox"/>	
Einen Handlungsleitfaden, der über rechtliche Aspekte zur Beschäftigung von Flüchtlingen informiert und diese erleichtern soll		<input checked="" type="checkbox"/>
Sprachkurse		<input checked="" type="checkbox"/>
Interkulturelle Trainings für Flüchtlinge		<input checked="" type="checkbox"/>
Diversity Workshops für alle Mitarbeiter		<input checked="" type="checkbox"/>
Vernetzung innerhalb des Unternehmens	<input checked="" type="checkbox"/>	
Patenprogramme	<input checked="" type="checkbox"/>	

Anhang 7: Fragebogen Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen in Sachsen-Anhalt

Einen direkten Ansprechpartner für den Flüchtling	X	
Kennenlernveranstaltungen	X	
Denken Sie, dass die Einstellung von Flüchtlingen ein Umdenken der gesamten Mitarbeiter im Betrieb erfordert?	X	
Sind folgende Probleme bei der Beschäftigung von Flüchtlingen aufgetreten?	JA	NEIN
Sprachprobleme	X	
Differenzen in der Kultur	X	
Differenzen in der Religion	X	
Intoleranz seitens der Belegschaft		X
Fehlende Motivation		X
Unterschiedliche Wertevorstellungen		X
Gesetzliche Aspekte (Bürokratie, Aufenthaltsstatus)	X	
<i>Weitere bitte ergänzen:</i>		
Wurde ein Maßnahmenplan mit Optimierungsvorschlägen für einen verbesserten und reibungslosen Prozess der Integration und Beschäftigung von Flüchtlingen erstellt?		X
Welches Sprachniveau¹ sollten potentielle Bewerber für Tätigkeiten in Ihrem Unternehmen haben?		
<i>Deutsch</i>	<input type="radio"/> Level A1	<input type="radio"/> Level A2
	<input type="radio"/> Level B1	<input checked="" type="radio"/> Level B2
	<input type="radio"/> Level C1	<input type="radio"/> Level C2
<i>Englisch</i>	<input type="radio"/> Level A1	<input type="radio"/> Level A2
	<input type="radio"/> Level B1	<input checked="" type="radio"/> Level B2
	<input type="radio"/> Level C1	<input type="radio"/> Level C2
<i>Weitere:</i>		
OFFENE FRAGEN ZUR REKRUTIERUNG (Fragen können auch gerne im persönl. Gespräch beantwortet werden)		
Was war eines der größten Probleme bei der Rekrutierung? <i>- Dotenerhebung Flüchtlinge</i> <i>- Unterstützung der zuständigen Behörden</i>		
Wie erfolgte die Kontaktaufnahme mit den Flüchtlingen? <i>- persönl. / Tel. / Mailverkehr</i>		
Wie sind Sie auf Flüchtlinge als potentielle Arbeitskräfte aufmerksam geworden? <i>- Medien, Internet, soz. Netzwerke</i>		
Anmerkungen:		

¹ Erläuterung zum Sprachniveau nach dem Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmen (GER): Level A1: Anfänger, A2: Grundlegende Kenntnisse, B1: Fortgeschrittene Sprachverwendung, B2: Selbständige Sprachverwendung, C1: Fachkundige Sprachverwendung, C2: Annähernd muttersprachliche Kenntnisse.

Anhang 7: Fragebogen Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen in Sachsen-Anhalt

Verwenden Sie folgende Instrumente, um Ihre Mitarbeiter auf das Thema Beschäftigung von Flüchtlingen aufmerksam zu machen?	JA	NEIN
Flyer		X
Schwarzes Brett		X
Betriebs-/Mitarbeiterversammlungen	X	
E-Mails		X
Intranet	X	
Workshops		X
Sonstige:		

Wie gut ist das Thema Diversity in Ihrer Unternehmenskultur verankert?

- sehr schlecht
 eher schlecht
 teils /teils
 eher gut
 sehr gut
 keine Angabe

Wie beurteilen Sie folgende Aussagen:	Stimme ich ganz und gar nicht zu	stimme ich eher nicht zu	teils/teils	Stimme ich eher zu	Stimme ich voll und ganz zu
Ich schätze Flüchtlinge als zuverlässige Mitarbeiter ein.				X	
Die Einarbeitung von Flüchtlingen erfordert mehr Zeit als die Einarbeitung von EU-Bürgern.					X
Eine Beschäftigung von muslimischen oder anderen gläubigen Flüchtlingen wird durch religiöse und kulturelle Gewohnheiten wie Beten, Fasten oder unterschiedliche Wertevorstellungen u.a. Gleichberechtigung der Geschlechter erschwert.			X		
Die Beschäftigung von Flüchtlingen ist mit mehr Bürokratie verbunden als die Beschäftigung von EU-Bürgern.					X
Die Sprache stellt ein Hindernis für eine Beschäftigung von Flüchtlingen dar.					X
Die Akzeptanz Flüchtlinge im Unternehmen zu beschäftigen ist seitens der Mitarbeiter nicht gegeben.	X				
Vorurteile gegen Flüchtlinge in der Region erschweren die Beschäftigung.		X			
Für die Beschäftigung von Flüchtlingen wird mehr Unterstützung bei der Vermittlung und der Bereitstellung von Sprachkursen von den Verbänden und regionalen Trägern benötigt.					X
Finanzielle Subventionen bei der Beschäftigung von Flüchtlingen wären wünschenswert.					X
Informationen zu qualifizierten Asylbewerbern sind schwierig zu erhalten.					X
Die Beschäftigung und Einarbeitung von ungelerten Flüchtlingen wäre eine Option für unser Unternehmen.	X				

Wie wichtig sind Ihnen folgende Kompetenzen bei der Einstellung von Flüchtlingen?	Sehr unwichtig	Eher unwichtig	Teils/teils	Eher wichtig	Sehr wichtig
Kommunikationsfähigkeit					X
Selbständiges Arbeiten			X		
Teamfähigkeit					X
Toleranz				X	

Anhang 7: Fragebogen Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen in Sachsen-Anhalt

FACHKRÄFTEMANGEL	JA	NEIN
Werden Sie in den nächsten 5 Jahren Arbeitskräfte, die durch den Eintritt ins Rentenalter aus dem Unternehmen ausscheiden, ersetzen müssen?	X	
Falls ja, um welche Positionen würde es sich handeln? <i>Monteur</i>		
Denken Sie, dass Flüchtlinge zur Reduzierung des demografischen Fachkräftemangels beitragen?	X	
Denken Sie, dass Flüchtlinge in Sachsen-Anhalt eine Perspektive haben?	X	
ABSCHLIEßENDES ZUM THEMA ARBEITSMARKTINTEGRATION	JA	NEIN
Würde Ihr Unternehmen (weiterhin) Praktikumsplätze für Flüchtlinge anbieten?	X	
Würden Sie Flüchtlinge ausbilden, die einen <u>noch nicht anerkannten</u> Aufenthaltstitel besitzen?		X
Würden Sie Flüchtlinge ausbilden, die einen <u>anerkannten</u> Aufenthaltstitel besitzen?	X	

Anhang 8: Transkript Interview befragter Betrieb 1

Datum des Interviews: 07.11.2016

Uhrzeit: 14:00 Uhr

Time Code: #00:00:09 - 00:57:01#

Angaben zum Interviewten: Herr E., Prokurrist, Elektrotechnik Betrieb

- 1 I: Vielen Dank, dass Sie sich für das heutige Gespräch Zeit nehmen.
2 Aus Forschungszwecken und um eine einwandfreie Transkription des In-
3 terviews zu gewährleisten, wird das folgende Gespräch mit einem Auf-
4 nahmegerät aufgezeichnet. Sind Sie damit einverstanden? #00:00:23#
- 5 B: Ja gerne, das ist ja heute bei der Technik schnell möglich.
- 6 I: Im Rahmen der Erhebung in der Masterarbeit geht es vorrangig da-
7 rum, Unternehmen zu finden, die ein Parade-Beispiel bei der Integra-
8 tion und Beschäftigung von Flüchtlingen darstellen. Gerade in Sach-
9 sen-Anhalt ist das Thema noch sehr unerforscht und es lassen sich
10 kaum Unternehmen finden, die sich der Herausforderung stellen wollen
11 - sei es aufgrund fehlender Sprachkenntnisse oder einem zu hohen
12 Aufwand an Bürokratie bei der Einstellung von Flüchtlingen. Weiteres
13 ist, dass der Fachkräftemangel immer wieder von Unternehmen themati-
14 siert wird, beispielsweise wird immer gesagt, dass Unternehmen keine
15 Auszubildenden mehr finden oder sich keine Bewerber finden lassen.
16 Diese Problematik möchte ich gerne näher und speziell für Sachsen-
17 Anhalt analysieren, ob der in den Medien angepriesene Fachkräfteman-
18 gel überhaupt besteht und Flüchtlinge zur Deckung des Mangels bei-
19 tragen könnten. #00:01:15#
- 20 B: Ich sage mal so. Es ist ja (lachend) nicht unbekannt (...) das The-
21 ma Fachkräfte. Das brauchen wir ja nicht auseinanderzunehmen, dass
22 der Fachkräftemangel, ein EINDEUTIGER FACHKRÄFTEMANGEL ist. Obwohl
23 es da (...). Ich war kürzlich zu einer Veranstaltung von der Hand-
24 werkskammer, da

Anhang 8: Transkript Interview befragter Betrieb 1

25 waren Sie glaube ich, aber nicht dabei. Dort war aber jemand
26 aus Nürnberg von irgendwelchen Ämtern, die da Analysen machen,
27 die das anders sehen und ein flächendeckender Fachkräftemangel
28 angeblich nicht besteht. Da musste ich dem Herrn Doktor XYZ
29 erstmal erklären, dass es im Bereich der Elektrotechnik doch
30 so ist. Naja (...) Fakt ist eins, der Fachkräftemangel besteht
31 und ist aus eigenen Kräften nicht mehr zu decken. Da kann man
32 tun was man will. Eine Möglichkeit ist natürlich die Ausbil-
33 dung, die wir seit vielen Jahren machen und probieren Leute zu
34 finden. Auf dem deutschen Markt ist es sehr schwierig. Dann
35 kam das Thema Flüchtlinge und (lachend) das war ja laut Poli-
36 tik die Lösung Nummer eins. #00:02:45#

37 I: (lachend) Ja.

38 B: Gut, da brauchen wir uns jetzt nichts vorzumachen. Obwohl
39 ich immer die wahre Situation erzähle (...) auch bei der Hand-
40 werkskammer oder jetzt am 24. November in M., wo ich eingela-
41 den bin. Da werde ich es auch so erzählen wie es wirklich ist.
42 (...) Aber GOTT SEI DANK haben wir bis jetzt keine schlechten
43 Erfahrungen gemacht. FAKT ist, es gibt die Möglichkeit, dass
44 man dadurch ZUMINDEST EINEN KLEINEN TEIL DER FACHKRÄFTESITUA-
45 TION verbessern kann - aber es wird nicht die Lösung sein. Wir
46 gehen schon seit vielen Jahren ganz andere Wege. Mit den
47 Flüchtlingen ist ja jetzt erst seit (...) (zögernd fragend) vor-
48 herigen Jahr. #00:03:52#

49 I: Ja seit der aktuellen Flüchtlingswelle in 2015.

50 B: Wir betreiben das schon mehrere Jahre, das hat nicht nichts
51 mit Flüchtlingen zu tun. Wir haben Mitarbeiter viele Jahre aus
52 Polen, Tschechien und Rumänien. Und da haste dieselbe Proble-
53 matik von Anfang an: Sprachverständlichkeit, unklare Ausbil-
54 dung im Vorfeld, Schulausbildung, die natürlich diese Ausbil-
55 dung hier in den Berufsschulen schwierig macht. Genau das ist
56 jetzt auch bei dem Thema Flüchtlingen. Es sind auch keine an-
57 deren Menschen, nur der politische Hintergrund ist anders.
58 #00:04:34#

59 I: Richtig. Dazu kommt nur die Schwierigkeit mit dem Aufent-
60 haltsstatus.

Anhang 8: Transkript Interview befragter Betrieb 1

61 B: Ja genau.

62 I: Wollen wir kurz einmal über den Fragebogen gehen und dann
63 im Anschluss vertiefende Fragen über die Problematik klären?

64 #00:04:52#

65 B: Ja wir können es mal kurz durchgehen und dann mach ich hier
66 und da noch ein paar Ergänzungen. Die grundlegenden Dinge zum
67 Unternehmen sind, dass wir ein Elektroinnungsbetrieb sind und
68 in den letzten 15 Jahren so gewachsen sind, dass wir jetzt um
69 die 120 Mitarbeiter sind. Der Hauptsitz befindet sich hier in
70 Kabelsketal. Dann haben wir noch Mitarbeiter in Nürnberg. Wir
71 bilden aktuell 19 Auszubildende aus. #00:05:40#

72 I: Das ist schon eine beachtliche Anzahl an Auszubildenden.

73 B: Ja. Zu der Anzahl an Mitarbeitern, die Flüchtlinge sind,
74 haben wir keine. Wir haben momentan nur Auszubildende. (...) Ich
75 habe hier aber gerade eine Bewerbung liegen, von einem Herrn
76 aus dem Iran. Auszubildende sind wir ohne Flüchtlinge 15. Mit
77 den Flüchtlingen 19. Wir haben jetzt aktuell noch 4, da uns 2
78 verlassen haben. Die waren so gut ausgebildet. Sie waren aus
79 Syrien und haben hier gute Deutschkenntnisse erlernt, sodass
80 sie gleich einen festen Arbeitsvertrag als Deutschlehrer be-
81 kommen haben mit dem entsprechenden Gehalt und uns somit abge-
82 worben wurden. Das ist natürlich ein Unterschied, ob man nun
83 600 Euro Lehrlingsgeld bekommt oder 1600 Euro. #00:07:31#

84 I: Das ist natürlich schade.

85 B: Dann stehen hier natürlich noch Angaben zum Alter unserer
86 Mitarbeiter, die Sie wissen wollten. Wie Sie sehen geht bei
87 uns auch das Durchschnittsalter ziemlich in die Höhe.

88 Bei den vier Flüchtlingen im Betrieb kommt einer aus Afghanis-
89 tan, Eritrea und zwei aus Mazedonien. Wir könnten das Ganze
90 noch (lachend) beschönigen, aber (...) #00:08:23#

91 I: Nein beschönigen wollen wir es nicht.

Anhang 8: Transkript Interview befragter Betrieb 1

92 B: Wir haben nämlich noch ein paar Sonstige, die dann keine
93 Flüchtlinge mehr sind -aus Portugal und Spanien- aber das ist
94 ja für Sie nicht interessant. #00:08:40#

95 I: Wie ist das denn nach der Ausbildung mit den Flüchtlingen.
96 Gibt es Übernahmechancen?

97 B: Ja sie bekommen einen Festvertrag. Man macht das ja nicht
98 umsonst und bei den Aufwendungen heutzutage soll ja auch was
99 bei rumkommen.

100 I: Jetzt kommen wir zu dem Abschnitt mit den Fragen wie zu-
101 frieden Sie mit den Flüchtlingen sind und was verbessert wer-
102 den kann. Wie fühlen Sie sich denn zum Thema informiert?
103 #00:09:51#

104 B: Ja (...). Sagen Sie mal, haben sie sich dies selbst ausge-
105 dacht oder war das ein vorgegebener Fragebogen?

106 I: Nein, den habe ich anhand selbstausgewählter Kriterien
107 selbst erstellt.

108 B: Sie sprechen hier genau das Thema an, was auch bei der In-
109 nung und der Tagung der IHK die Runde gemacht hat. Wie fühle
110 ich mich über das Thema Arbeitsmarktintegration informiert. Ja
111 (...) ich sage mal eher schlecht, weil bis auf eine sogenannte
112 Showveranstaltung kommt dazu wirklich nichts Informatives. Es
113 fehlen sämtliche Informationen von den Arbeitsämtern und Bun-
114 desämtern wie die Datenerhebung überhaupt ist, wie viele
115 Flüchtlinge haben wir hier überhaupt, wie ist die Bildungs-
116 struktur, Altersstruktur etc. Dazu gibt es null Information.
117 #00:10:56#

118 I: Erhielten Sie denn Unterstützung bzw. Informationen von ei-
119 nem oder mehreren Institutionen und Organisationen, die im
120 Fragebogen zur Auswahl stehen? #00:11:02#

121 B: Ja die Handwerkskammer. Die Agentur für Arbeit damit stehen
122 wir zwar im Kontakt aber zum Thema Flüchtlinge kommt dort kaum
123 Unterstützung. Wir hatten zwar mal eine Kollegin aus M. von
124 der Bundeagentur hier und dort haben wir die Probleme genannt,
125 bloß danach haben wir auch nie wieder was voneinander gehört.

Anhang 8: Transkript Interview befragter Betrieb 1

126 Also alles was wir für die Einstellung von Flüchtlingen unter-
127 nommen haben, kam aus eigener Initiative vor allem von unserer
128 Personalabteilung. #00:11:38#

129 I: Das ist schon schade, denn gerade die Agenturen, die für
130 die Integration von Flüchtlingen werben, bieten den Unterneh-
131 men dann kaum Informationen und Unterstützung an. #00:11:49#

132 B: Ja und das habe ich auch schon überall bemängelt- auch in
133 der letzten Veranstaltung. Da war zum Beispiel eine Frau von
134 der „Jobbrücke Plus“, die mich informiert hat, von der ich
135 aber bis jetzt nichts mehr gehört habe. Wir haben uns nett un-
136 terhalten und sie wollten unbedingt zu uns in die Firma kommen
137 aber nichts. Dann war noch die Frau S. vom Jobcenter aber da
138 kam auch nichts und die Investitionsbank aber gut die wollten
139 nur Geld verdienen. Das waren alle Informationen bei der letz-
140 ten Veranstaltung. (...) Die Firmen müssen einfach selbst das
141 Interesse haben. Ich habe mir auch so vorgestellt, dass man
142 von den Ämtern u.a. dem BAMF Erhebungen erhält. #00:12:58#

143 I: Ja es scheint dann momentan wirklich schwer zu sein an Sta-
144 tistiken zu kommen. Es war für meine Arbeit auch sehr schwie-
145 rig überhaupt Erhebungen für Sachsen-Anhalt zu erhalten, wie
146 viele Flüchtlinge momentan im Bundesland sind. #00:13:09#

147 B: Ich habe den Eindruck so im Moment, hört man überhaupt gar
148 nichts mehr. Da sind wieder andere Themen relevant. Aber wie
149 gesagt, lange Rede kurzer Sinn. Wir haben Interesse dafür und
150 würden auch weiterhin Zuwanderer einstellen. Informationen da-
151 zu konnten wir dementsprechend nur über das Internet und die
152 Medien erhalten. #00:13:34#

153 B: Die nächste Frage war ja, ob wir eine Abteilung für das
154 Thema haben. Wir haben eine Personalabteilung, die sich darum
155 kümmert aber keineswegs nur um das Thema. Das geht nicht. Wir
156 sind zwar 120 Mitarbeiter aber eine extra Abteilung ist nicht
157 möglich. Die Verständigung lief ohne Dolmetscher, da wir uns
158 über die Kontakte und Netzwerke, die wir aufgebaut hatten die
159 besten Bewerber ausgesucht haben, mit denen wir Deutsch reden
160 konnten. #00:14:17#

Anhang 8: Transkript Interview befragter Betrieb 1

161 I: Also haben Sie Leute aus den Integrationskursen der Bunde-
162 sagentur für Arbeit besucht?

163 B: Naja entweder das oder die es von Haus aus schon konnten.
164 Keine Ahnung wie das geht, dass die einen Deutsch können und
165 die anderen nicht. (unv.) #00:15:19# Aber für uns ist halt nur
166 der Azubi relevant, egal ob der nun Syrer oder Deutscher ist,
167 der die Sprache beherrscht. Bei uns im Handwerk der Elektro-
168 technik geht es um Menschenleben und Strom und da musste dich
169 verständigen können. Wir haben natürlich einen Ansprechpartner
170 für die Flüchtlinge, unser Personalchef und für alle Azubis
171 dann einen Ausbilder, der sich dann um Mitarbeiter XYZ küm-
172 mert. Kennenlernveranstaltungen gibt es wie für jeden anderen
173 Azubi auch. Ein Umdenken der Belegschaft bei der Einstellung
174 von Flüchtlingen ist nötig. #00:16:27#

175 I: Wie waren da Ihre Erfahrungen?

176 B: Nur gute (...). (umschmeichelnd) Na klar bei 120 Mann bin ich
177 mir sicher, dass es jemanden gibt, der das vielleicht nicht so
178 sieht. Aber im Großen und Ganzen gibt es da null Probleme. Zu
179 den Wertevorstellungen kann ich jetzt noch nicht viel sagen,
180 da ich sie noch nicht so gut kenne, sie haben ja auch erst mit
181 der Ausbildung angefangen. Ja aber zum Thema Kultur und Reli-
182 gion (unv., Sekretärin an der Tür, Stift fällt zu Boden)
183 #00:17:10# könnte ich jetzt (zögernd) die Wirklichkeit erzäh-
184 len. #00:18:17#

185 I: (lachend) Na dann mal los.

186 B: Ja es ist schon (...), also wir erleben es jetzt weniger auf
187 den Baustellen aber wir haben auch Leute in Montage und auch
188 aus dem Bekanntenkreis, die mit Zuwanderern auf der Arbeit die
189 Woche über in Pensionen und Hotels verbringen. Wir haben be-
190 reits wiederholt Beschwerden bekommen über den Zustand der
191 Wohnungen, also sprich die Küchenbenutzung, Toilettenbenutzung
192 (...). Also menschlich habe ich dafür Verständnis, dass die
193 manchmal aus anderen Kulturkreisen kommen aber als Unternehmen
194 ist es natürlich schwierig und kostenintensiv die Wohnungen

Anhang 8: Transkript Interview befragter Betrieb 1

195 wiederherzurichten. Da habe ich Bilder, da werden in den Kü-
196 chen Hühner geschlachtet und ohne Pfanne in den Ofen gescho-
197 ben. Da wird Reis in die Spüle gekippt und verstopft alles. Ja
198 das ist eine Geschichte an der wir ständig dran sind um ja (...)
199 #00:19:54#

200 I: Die deutschen Werte zu vermitteln? #00:19:58#

201 B: Ja das muss man auch, weil wir müssen es ja bezahlen das in
202 Ordnung bringen der Wohnungen. Ja und es gibt Baustellen, also
203 nicht von unseren Mitarbeitern, die sind gegenüber Ausländern
204 absolut loyal - da bin ich angenehm überrascht- aber Leute
205 diverser anderer Firmen, die da schon eine andere Sprache ge-
206 genüber Ausländern sprechen. Da muss man dann auch immer gegen
207 einwirken. #00:20:36#

208 I: Was waren denn die größten Probleme bei der Rekrutierung?

209 B: (unv. Handygeräusch) #00:21:01# Ja die Sprache aber das ist
210 eigentlich nicht das größte Problem. Wir selber haben nur be-
211 grenzte Möglichkeiten zur Rekrutierung. Das nächste ist die
212 Datenerhebung und Unterstützung von den entsprechenden Ämtern
213 und was es da alles gibt. Ich weiß noch nicht mal bis zum heu-
214 tigen Tag wer sich alles mit der Integration beschäftigt. Da
215 müsste meiner Ansicht nach doch jemand unterwegs sein, der in-
216 formiert. Die Aussage, die ich bekommen habe ist auch, dass
217 die Statistiken noch nicht abschließend bearbeitet sind und es
218 noch lange dauert. #00:23:12#

219 I: Ja naja es gibt vom BAMF für Deutschland gesamt erste Daten
220 zu Flüchtlingen. In Sachsen-Anhalt sieht es da eher schlecht
221 aus. Die Bundesagentur für Arbeit ist aber momentan dabei,
222 Flüchtlinge in ihren Statistiken extra aufzulisten. Dies be-
223 rücksichtig aber nur bei der BA gemeldete Flüchtlinge.
224 #00:23:50#

225 B: (unv. Handygespräch) #00:25:29#

226 B: Wir wissen noch nicht mal von irgendwelchen Projekten. Es
227 enttäuscht mich, dass man sich auf Veranstaltungen unterhält
228 und dann im Nachgang nicht mehr hört. Nicht mal ein Anruf. Wir

Anhang 8: Transkript Interview befragter Betrieb 1

229 und auch viele andere Handwerksfirmen sind bereit etwas zu
230 tun, nur wir haben nicht die Möglichkeit jemanden in die Per-
231 sonalabteilung zusetzen, der sich nur mit Integration beschäf-
232 tigen kann. (...) Wenn natürlich jemand vom Amt kommt und sagen
233 würde, wir übernehmen die Kosten, dann stellen wir natürlich
234 jemanden ein. Ich kann es mir auch nicht vorstellen, dass an-
235 dere größere Unternehmen diese Informationen erhalten. (...)
236 Wenn dann wäre es eine Frechheit. #00:26:59#

237 B: (...) #00:28:25#

238 I: Wie schätzen Sie denn Flüchtlinge als Arbeitskräfte allge-
239 mein ein? #00:28:31#

240 B: Ich schätze Flüchtlinge als zuverlässige Mitarbeiter ein.
241 Jedoch kann ich da noch nicht ganz zustimmen, weil es momentan
242 ja noch Auszubildende sind. Vorurteile gegen Flüchtlinge in
243 der Region erschweren die Beschäftigung. Dazu kann ich auch
244 noch nicht viel sagen, da es auch bisher nur Azubis sind, die
245 keinen direkten Kundenkontakt haben. Ich habe ja morgen das
246 Gespräch mit dem Herrn aus dem Iran. Mal sehen wie es dann
247 sein könnte, wenn ich ihn zum Kunden schicken würde. Aber wir
248 brauchen uns ja auch nichts vorzumachen. Es ist auch nicht al-
249 les Gold, was glänzt. Das einiges nicht in unser Weltbild
250 passt. #00:33:12#

251 I: Wie sieht es mit der finanziellen Unterstützung aus? Wün-
252 schen Sie sich Subventionen?

253 B: Ja zu 100 Prozent. Allein schon die Aufwendungen, die wir
254 bei der Rekrutierung betreiben, auch bei den Azubis, sind im-
255 mense.

256 I: Denken Sie, dass Flüchtlinge den Fachkräftemangel beseiti-
257 gen können?

258 B: Sie tragen dazu bei ihn zu verringern aber nicht dazu, ihn
259 vollständig zu beheben. Ich sage mal so, dazu habe ich einfach
260 zu wenig Informationen. Ich habe das Gefühl, dass ich momentan
261 0,5 Prozent Auswahl habe an Flüchtlingen. #00:34:52#

Anhang 8: Transkript Interview befragter Betrieb 1

- 262 I: Liegt es daran, dass die Integration, die mit ca. 3-5 Jah-
263 ren angesetzt ist, zu lange dauert?
- 264 B: Ja grundsätzlich. (...) Ich kann dennoch nicht beurteilen, ob
265 es denn schneller gehen würde. Aber 5 Jahre sind schon ganz
266 schön. Denn es kann ja sein, dass in den 5 Jahren ein Großteil
267 wieder weg ist oder die nächste Welle erreicht uns. #00:36:43#
- 268 B: So zu der Frage würden Sie Flüchtlinge einstellen, die ei-
269 nen noch nicht anerkannten Aufenthaltstitel besitzen? Nein.
- 270 I: Aber Sie meinten doch, dass Sie einen Flüchtling mit einer
271 Duldung unter den Azubis haben?
- 272 B: Ja dazu muss ich Ihnen was erzählen. In der Niederlassung
273 Nürnberg haben wir einen Flüchtling aus Afghanistan oder El-
274 tern Iran, darüber ist man sich noch nicht einig. Keine Papie-
275 re mehr da, sehr intelligenter junger Mann. Hat sich bei uns
276 beworben und hatte auch schon den Ausbildungsvertrag. Er hatte
277 dann Post bekommen mit der Abschiebung. Der junge Mann hat es
278 geschafft sich einen Termin beim Oberbürgermeister in Nürnberg
279 zu verschaffen und hat dort seine ganze Lebensgeschichte er-
280 zählt. Der Bürgermeister hat dann seine Hand
281 drübergelegt und hat gesagt, der Mann hat zwar noch eine Dul-
282 dung aber da machen wir einen Sonderstatus draus. Deswegen ha-
283 ben wir ihn dann als Azubi genommen. Mit einer Duldung fehlt
284 die Sicherheit, dass wir den Azubi auch weiter beschäftigen
285 können. #00:39:09#
- 286 I: Die Auszubildenden haben wann ihre Ausbildungen begonnen?
- 287 B: Oh, kleinen Moment. (...) Ich denke dieses Jahr. Nein Ent-
288 schuldigung, zwei haben dieses Jahr und zwei vorheriges Jahr.
289 #00:39:40#
- 290 I: Wie lange leben diese schon in Deutschland, wissen Sie das?
- 291 B: Das weiß ich nicht. Alles andere wäre jetzt gelogen.
- 292 I: Okay, gut. #00:39:55#
- 293 B: Also die Beschäftigung von Flüchtlingen im Handwerk ist
294 möglich. Das wichtigste ist die Sprache. Wir wären bereit

295 weiterhin, nicht in jeglicher Größenordnung, aber dennoch mehr
296 auszubilden und auch zu übernehmen. Wir haben aber nicht die
297 Möglichkeit als Handwerksbetrieb uns nur noch um das Thema
298 Flüchtlinge zu kümmern. Die Unterstützung muss kommen und sich
299 auch an die Firmen persönlich wenden. Persönlich gesehen denke
300 ich, dass es lange dauernd wird und nicht solch Größenordnun-
301 gen annehmen wird. Wir als Firma machen schon viele Jahre Din-
302 ge, die andere Firmen nicht machen würden. Wir haben Auszubil-
303 dende aus schwierigen Verhältnissen, weil sich kaum noch Leute
304 finden, gerade weil wir Tätigkeiten auf Montage haben und sich
305 dazu kaum einer bereit erklärt. So sind wir froh. (...) Wenn es
306 da früher schon mehr Geld zur Verfügung gegeben hätte, um die-
307 se Menschen gut auszubilden. Die Berufsschulen sind auch man-
308 gelhaft und haben kaum Lehrer. Die Klassen müssten anders zu-
309 sammengesetzt werden. Die Flüchtlinge sprechen oftmals
310 Englisch und Französisch. Ich war gerade in Tschechien an der
311 Berufsschule, um Werbung für unser Unternehmen zu machen und
312 dort gehört Deutsch zur Ausbildungssprache.

313 B: (...) #00:47:50#

314 B: Also wie gesagt, wir sind bereit jedoch müssen die Rahmen-
315 bedingungen auch stimmen. Wir hatten auch einen aus Nigeria
316 hier und da hat es halt überhaupt nicht gepasst, vom Mensch
317 her schon, aber nicht vom Benehmen. Der kam halt wirklich wie
318 aus dem Urwald und hatte hier in der Küche versucht ein Feuer
319 zu machen. Normalerweise bräuchten wir einen zusätzlichen Mit-
320 arbeiter, der sich genau um solche Fälle kümmert. Dies ist fi-
321 nanziell nicht möglich. #00:49:10#

322 I: Eine Frage hätte ich noch. Und zwar sagt man ja immer, dass
323 Sachsen-Anhalt eher im bundesweiten Vergleich wirtschafts-
324 schwach ist und eher ländlich angesiedelt ist. Was denken Sie
325 denn, ob Flüchtlinge hier eine Chance haben?

326 B: Naja hier im Chemiedreieck ist es noch wirtschaftsstärker.
327 Jedoch stimmt es schon, dass Flüchtlinge sich eher in Groß-
328 städten ansiedeln.

Anhang 8: Transkript Interview befragter Betrieb 1

- 329 I: Denken Sie die Integration verläuft dort besser als hier?
- 330 B: Naja das ist glaube ich egal. Die Integration kann in klei-
331 nen Unternehmen und in großen Betrieben verlaufen. Wir Deut-
332 sche werden ja auch nicht gefragt, wenn wir aus einem Dorf
333 kommen, wie wir zur Arbeit nach Hamburg, München etc. kommen.
334 Beim Thema Flüchtlinge muss die Basis geschaffen werden. Ein
335 Mangel an Fachkräften ist flächendeckend da. Da muss man nur
336 mal in die Jobportale schauen und Ingenieur Elektrotechnik
337 eintippen, da findet man Tausend Stellen. Ich glaube aber
338 nicht, dass wir einen Fachmann finden, der von den Anforderun-
339 gen zu 100 Prozent auf die Stelle in der Elektrotechnik passt.
340 Wenn dann noch eher aus Syrien aber das muss dann auch in
341 Deutschland anerkannt werden. Von daher richten wir uns eher
342 auf die Ausbildung. #00:54:21#
- 343 (gekürzt, privat) #00:56:40#
- 344 I: Vielen Dank für das nette Gespräch und die Beantwortung des
345 Fragebogens. Wie bereits vorhin erwähnt, werde ich Ihnen die
346 fertige Arbeit dann zukommen lassen. #00:57:01#

STECKBRIEF

DATUM: 04. 01. 17

UNTERNEHMEN	GP Günter Papenburg AG, 351 Halle
BRANCHE	Baum / Roh- und Baustoffe / Sped.
ABSATZMARKT	Mitteldeutschland
STANDORT (Sitz der AG; Hauptort)	Halle
UMSATZ DEUTSCHLANDWEIT	700 Mio Euro
UMSATZ WELTWEIT	
ANZAHL MITARBEITER AM STANDORT GESAMT	~ 1.400 (Bundesweit 3500)
ANZAHL MITARBEITER MÄNNLICH/ WEIBLICH	___ m / ___ w
ANZAHL MITARBEITER (FLÜCHTLINGE) MÄNNLICH/ WEIBLICH	62 m / 4 w
ANZAHL AUSZUBILDENDE (OHNE FLÜCHTLINGE)	~ 90 (Bundesweit 155)
ANZAHL PRAKTIKANTEN (OHNE FLÜCHTLINGE)	
ANZAHL FLÜCHTLINGE IN FESTANSTELLUNG	—
ANZAHL FLÜCHTLINGE IN AUSBILDUNG	— 1
ANZAHL FLÜCHTLINGE IN AUSHILFSTÄTIGKEITEN	—
ANZAHL FLÜCHTLINGE IN PRAKTIKA	2016: ca. 70 Praktikanten
ANZAHL FLÜCHTLINGE IN EINSTIEGSQUALIFIZIERUNG	1 (2x Abbrüche)

SOZIODEMOGRAFISCHE MERKMALE

ALTERSSTRUKTUR IM UNTERNEHMEN¹

GESAMT (OHNE FLÜCHTLINGE)

Alter	Anzahl Mitarbeiter
<16	
16-19	
20-29	
30-49	
50-59	
60-65	
>65	

BESCHÄFTIGTE FLÜCHTLINGE (IN PRAKTIKA, AUSBILDUNG ETC.)

Alter	Anzahl Mitarbeiter
<16	—
16-19	6
20-29	28
30-49	26
50-59	5
60-65	1
>65	—

HERKUNFT DER IM UNTERNEHMEN BESCHÄFTIGTEN FLÜCHTLINGE

Herkunftsland	Anzahl
Syrien	15
Albanien	
Irak	1
Afghanistan	4
Serbien	
Eritrea	
Mazedonien	
Kosovo	
Pakistan	
Sonstige:	24

Darüber hinaus
Fr. Schroedter Auszug
gesehen.

Email:
Krisdin.schroedter@gp.ag

Rest unbekannt Irak, Somalia
→ Benin, Burkina Faso, Gambia

¹ Sollten Sie andere Intervalle in der Altersstrukturanalyse verwenden, können diese Auswertungen gerne an den Fragebogen angehängt werden.

Welchen Bildungs- /Schulabschluss weisen die im Unternehmen beschäftigten Flüchtlinge auf?

Bitte ankreuzen und die Anzahl der Mitarbeiter dahinter eintragen.

- Abgeschlossenes Studium _____
- Abgeschlossene Berufsausbildung _____
- Abgebrochenes/ nicht vollendetes Studium _____
- Mittelschule _____
- Abitur _____
- Keine formelle Schulbildung _____
- Nicht bekannt _____

Bei den Praktikanten sind alle möglichen Qualifikationen vorhanden.

Sind die oben genannten Abschlüsse bereits in Deutschland anerkannt?

- Ja
- Nein
- keine Angabe

unterschiedlich, je nach Aufenthaltsdauer bereits anerkannt oder noch in Klärung.

Welchen Aufenthaltsstatus besitzen die im Unternehmen beschäftigten Flüchtlinge?

Bitte ankreuzen und die Anzahl der Mitarbeiter dahinter eintragen.

- Anerkannter Flüchtling² (Aufenthaltslaubnis) _____
- Asylbewerber/in (Aufenthalts gestattung) _____
- Geduldete/er _____
- Abgelehnte/r Asylbewerber/in _____
- Nicht bekannt _____

Bei den Praktikanten sind alle möglichen Aufenthaltsstatus vorhanden.

In welchen Beschäftigungsverhältnissen würden Sie Flüchtlinge in Ihrem Unternehmen weiterhin anstellen?

- Festanstellung (Vollzeit)
- Festanstellung (Teilzeit)
- befristete Anstellung
- Ausbildung
- Praktikum
- Aushilfe/Nebenjob
- Einstiegsqualifizierung (EQ)
- Sonstiges: _____

Wie zufrieden sind Sie mit Flüchtlingen als Arbeitskräfte?

- sehr unzufrieden
- eher unzufrieden
- teils/teils
- eher zufrieden
- sehr zufrieden
- keine Angabe

Anmerkungen:

² Beinhaltet alle 4 Schutzformen laut BAMF: Flüchtling, Asylberechtigter, subsidiärer Schutz und Abschiebungsverbot (national).

MAßNAHMEN UND INITIATIVEN

Wie fühlen Sie sich über das Thema Arbeitsmarktintegration und Beschäftigung von Flüchtlingen informiert?

- sehr schlecht eher schlecht teils/teils eher gut sehr gut keine Angabe

Bei der Beschäftigung von Flüchtlingen in Ihrem Unternehmen erhielten Sie Unterstützung und Informationen von:

- Industrie- und Handelskammer Handwerkskammer Agentur für Arbeit Initiative Netzwerk (IQ)
 Regionale Verbände/ Institutionen (Integrationsteam, -beauftragter vor Ort) Projekt „Jobbrücke plus“
 Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF)
 Sonstiges (bitte nennen) _____ keine

Wünschen Sie sich weitere Aufklärung zum Thema Arbeitsmarktintegration und Beschäftigung von Flüchtlingen?

- Ja Nein

Falls ja, nennen Sie bitte in welcher Form und von welcher Institution die Aufklärung erfolgen soll.

Es ist keine Aufklärung notwendig, sondern Vermittlungswille.

Über welche Kommunikationskanäle haben Sie sich zum Thema informiert?

- Flyer Medien Austausch mit anderen Unternehmen Austausch mit regionalen Verbänden/Initiativen
 Internet Sonstige Austausch mit AA und Bildungsträger

UNTERNEHMENSKULTUR UND DIVERSITY MANAGEMENT

Besitzt Ihr Unternehmen eine Abteilung, die sich um Belange zum Thema Diversity kümmert?

Personen → ja

Haben Sie in Ihrem Unternehmen eine/n Mitarbeiter/in oder ein Projektteam, der/das sich überwiegend mit der Integration und Beschäftigung von Flüchtlingen beschäftigt?

Haben Sie für die Verständigung einen Dolmetscher benötigt?

Falls nein, wie verlief die Verständigung?

über einen Arabi (Arabisch) + Google-Übersetzer

Gibt es in Ihrem Unternehmen folgende Integrationsmaßnahmen:

Einen Einarbeitungsplan

Einen Handlungsleitfaden, der über rechtliche Aspekte zur Beschäftigung von Flüchtlingen informiert und diese erleichtern soll

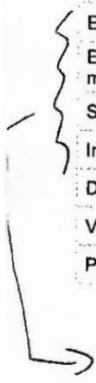
Sprachkurse

Interkulturelle Trainings für Flüchtlinge

Diversity Workshops für alle Mitarbeiter

Vernetzung innerhalb des Unternehmens

Patenprogramme



Wenn wir mehr Flüchtlinge beschäftigen könnten, würden wir das tun, also einen Maßnahmenplan erstellen.

Einen direkten Ansprechpartner für den Flüchtling	<input checked="" type="checkbox"/>	
Kennenlernveranstaltungen	<input checked="" type="checkbox"/>	
Denken Sie, dass die Einstellung von Flüchtlingen ein Umdenken der gesamten Mitarbeiter im Betrieb erfordert?	<input checked="" type="checkbox"/>	
Sind folgende Probleme bei der Beschäftigung von Flüchtlingen aufgetreten?	JA	NEIN
Sprachprobleme	<input checked="" type="checkbox"/>	
Differenzen in der Kultur		<input checked="" type="checkbox"/>
Differenzen in der Religion		<input checked="" type="checkbox"/>
Intoleranz seitens der Belegschaft <i>→ aber nur in geringem Maße</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Fehlende Motivation <i>von beiden Seiten</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Unterschiedliche Wertevorstellungen		<input checked="" type="checkbox"/>
Gesetzliche Aspekte (<u>Bürokratie</u> , Aufenthaltsstatus) <i>!!!</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	

Weitere bitte ergänzen:

Wurde ein Maßnahmenplan mit Optimierungsvorschlägen für einen verbesserten und reibungslosen Prozess der Integration und Beschäftigung von Flüchtlingen erstellt?

Welches Sprachniveau³ sollten potentielle Bewerber für Tätigkeiten in Ihrem Unternehmen haben?

Deutsch Level A1 Level A2 Level B1 Level B2 Level C1 Level C2

Englisch Level A1 Level A2 Level B1 Level B2 Level C1 Level C2

Weitere:

OFFENE FRAGEN ZUR REKRUTIERUNG (Folgende Fragen können auch gerne im persönl. Gespräch beantwortet werden)

ist
Was war eines der größten Probleme bei der Rekrutierung?

Es findet keine Vermittlung statt. Die Flüchtlinge werden "gefangen gehalten" in unseren deutschen Bildungsmaßnahmen.

Wie erfolgte die Kontaktaufnahme mit den Flüchtlingen?

Sehr unterschiedl. d. über die AA, über den Welcome-Treff, über Sprachkurs-Ansichtler + Bildungsträger

Wie sind Sie auf Flüchtlinge als potentielle Arbeitskräfte aufmerksam geworden?

2
Tägliche Berichterstattung in den Medien natürlich.

Anmerkungen:

³ Erläuterung zum Sprachniveau nach dem Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmen (GER): Level A1: Anfänger, A2: Grundlegende Kenntnisse, B1: Fortgeschrittene Sprachverwendung, B2: Selbständige Sprachverwendung, C1: Fachkundige Sprachverwendung, C2: Annähernd muttersprachliche Kenntnisse.

Verwenden Sie folgende Instrumente, um Ihre Mitarbeiter auf das Thema Beschäftigung von Flüchtlingen aufmerksam zu machen?	JA	NEIN
Flyer		
Schwarzes Brett		
Betriebs-/Mitarbeiterversammlungen		
E-Mails	X	
Intranet	X	
Workshops	X	
Sonstige: <i>Newsletter</i>	X	

Wie gut ist das Thema Diversity in Ihrer Unternehmenskultur verankert?

sehr schlecht eher schlecht teils /teils eher gut sehr gut keine Angabe

Wie beurteilen Sie folgende Aussagen:	Stimme ich ganz und gar nicht zu	stimme ich eher nicht zu	teils/teils	Stimme ich eher zu	Stimme ich voll und ganz zu
Ich schätze Flüchtlinge als zuverlässige Mitarbeiter ein.					
Die Einarbeitung von Flüchtlingen erfordert mehr Zeit als die Einarbeitung von EU-Bürgern.	X				
Eine Beschäftigung von muslimischen oder anderen gläubigen Flüchtlingen wird durch religiöse und kulturelle Gewohnheiten wie Beten, Fasten oder unterschiedliche Wertevorstellungen u.a. Gleichberechtigung der Geschlechter erschwert.					
Die Beschäftigung von Flüchtlingen ist mit mehr Bürokratie verbunden als die Beschäftigung von EU-Bürgern.				X	Stimme ich voll und ganz zu
Die Sprache stellt ein Hindernis für eine Beschäftigung von Flüchtlingen dar.					
Die Akzeptanz Flüchtlinge im Unternehmen zu beschäftigten ist seitens der Mitarbeiter nicht gegeben.		X			
Vorurteile gegen Flüchtlinge in der Region erschweren die Beschäftigung.				X	
Für die Beschäftigung von Flüchtlingen wird mehr Unterstützung bei der Vermittlung und der Bereitstellung von Sprachkursen von den Verbänden und regionalen Trägern benötigt.	X				
Finanzielle Subventionen bei der Beschäftigung von Flüchtlingen wären wünschenswert.					X
Informationen zu qualifizierten Asylbewerbern sind schwierig zu erhalten.					X
Die Beschäftigung und Einarbeitung von ungelerten Flüchtlingen wäre eine Option für unser Unternehmen.			X		
Wie wichtig sind Ihnen folgende Kompetenzen bei der Einstellung von Flüchtlingen?	Sehr unwichtig	Eher unwichtig	Teils/teils	Eher wichtig	Sehr wichtig
Kommunikationsfähigkeit				X	
Selbständiges Arbeiten		X			
Teamfähigkeit				X	
Toleranz				X	

FACHKRÄFTEMANGEL		JA	NEIN
Werden Sie in den nächsten 5 Jahren Arbeitskräfte, die durch den Eintritt ins Rentenalter aus dem Unternehmen ausscheiden, ersetzen müssen?		X	
Falls ja, um welche Positionen würde es sich handeln?			
In allen Bereichen und Positionen,			
Denken Sie, dass Flüchtlinge zur Reduzierung des demografischen Fachkräftemangels beitragen?		X	
Denken Sie, dass Flüchtlinge in Sachsen-Anhalt eine Perspektive haben?		X	Eigentlich ...
ABSCHLIEBENDES ZUM THEMA ARBEITSMARKTINTEGRATION		JA	NEIN
Würde Ihr Unternehmen (weiterhin) Praktikumsplätze für Flüchtlinge anbieten?		X	
Würden Sie Flüchtlinge ausbilden, die einen <u>noch nicht anerkannten</u> Aufenthaltstitel besitzen?		X	
Würden Sie Flüchtlinge ausbilden, die einen <u>anerkannten</u> Aufenthaltstitel besitzen?		X	

Anmerkungen:

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Anhang 10: Pressemitteilungen GP Papenburg

GP Günter Papenburg AG ■ Betriebshalle ■ Berliner Straße 239 ■ 06112 Halle (Saale)

Pressemitteilung

Engagement für Flüchtlinge Betriebsbesichtigung am 25.01.2016

Mit der heutigen Informationsveranstaltung und Betriebsbesichtigung für Flüchtlinge werden mögliche berufliche Perspektiven in der GP Günter Papenburg Unternehmensgruppe aufgezeigt und erste Schritte zur Integration gegangen. Dazu sind Vertreter/innen der Presse aus der Region und bundesweit herzlich eingeladen:

25.01.2016, 11.00 -11.30 Uhr, Pressegespräch mit

- Herrn Ministerpräsident Dr. Reiner Haseloff
- Herrn Raimund Becker, Vorstand Regionen der Bundesagentur für Arbeit
- Herrn Klaus Papenburg und Frau Angela Papenburg, Geschäftsführer/in in der GP Günter Papenburg Unternehmensgruppe

Daran anschließend:

- Austausch mit Flüchtlingen und Mitarbeiterinnen der Agentur für Arbeit, 11.30 – 12.00 Uhr
- Begleitung der Flüchtlinge bei der Betriebsbesichtigung, 12.00-12.30 Uhr

Der Zustrom von Flüchtlingen nach Deutschland bringt viele Herausforderungen für unsere Gesellschaft mit sich. Gerade Unternehmen in unserer Region können Chancen in Bezug auf den Fachkräftemangel nutzen und gleichzeitig bei der Integration der Geflüchteten helfen. Einige ansässige Firmen und Vereine gehen mit gutem Beispiel voran und initiieren oder unterstützen Projekte zur Integration.

Bereits am 9. Dezember 2015 wurde mit 30 Teilnehmern eines Willkommenskurses eine Betriebsbesichtigung in der Berliner Straße in Halle (Saale) durchgeführt, um den Flüchtlingen Einblicke in das Leistungsprofil eines großen Unternehmens zu geben und die Maschinenteknik sowie verschiedene Arbeitsplätze vorzustellen. Am heutigen Tag werden um 10.00 und um 13.00 Uhr jeweils eine Gruppe mit ca. 30 Flüchtlingen erwartet, die teilweise bereits in ihrer Heimat in Bauberufen tätig waren bzw. Interesse an einer Ausbildung als Berufskraftfahrer, Verfahrensmechaniker oder in einem der Bauberufe signalisiert haben. Partner bei der Vorauswahl waren die Regionaldirektion und der Arbeitgeberservice der Agentur für Arbeit sowie das Jobcenter.

Nach einer Vorstellung des Unternehmens sowie der beruflichen Perspektiven im Hinblick auf Praktika und Übernahme in Ausbildung, Duales Studium oder in den Beruf wird die Agentur für Arbeit das weitere Verfahren je nach Aufenthaltsstatus erläutern. Es schließt an eine Besichtigung des Betonwerkes und der Werkstatt vor Ort, außerdem besteht die Möglichkeit, diverse Baumaschinen und LKW von innen und außen kennenzulernen.

In den kommenden zwei Wochen werden alle, an einem Praktikum bzw. am Probearbeiten interessierten Flüchtlinge zum Sprachtest eingeladen. Bei weiteren Terminen, an denen die GP Günter Papenburg Unternehmensgruppe für Besucher ihre Türen öffnet, wird es spezifische, durch Sprachmittler begleitete Angebote für Flüchtlinge geben:

- **09.03.2016: Tag der Berufe** (freier Zulauf) mit Stationen auf dem gesamten Betriebsgelände und Beratungsangebot mit Sprachmittler
- **28.04.2016: Zukunftstag** (Anmeldung erforderlich): Busfahrt zu verschiedenen Betriebsstätten/Baustelle mit Sprachmittler
- **02.06.2016: Baumaschinen-Erlebnistag** (freier Zulauf oder angemeldete Gruppen) mit Stationen auf dem gesamten Betriebsgelände und Beratungsangebot mit Sprachmittler

Bis Ende 2017 werden Flüchtlingen je nach Status und Sprachkenntnis gezielt Angebote unterbreitet, die alle durch fachsprachliche Deutschkurse im Unternehmen gestützt werden. Dazu zählen:

- Praktika / Probearbeit
- Einstiegsqualifizierung ++
- Assistierte Ausbildung
- Ausbildung bzw. Duales Studium
- Beruflicher Einstieg

Des Weiteren werden fördernde Strukturen innerhalb des Betriebes aufgebaut, um eine gezielte Integration mit aufeinander folgenden Entwicklungsstufen zu ermöglichen.

Ein gutes Netzwerk und langjährige Kooperationen helfen bei der Integration

Wir sind davon überzeugt, dass durch die starke Vernetzung und langjährige Zusammenarbeit mit verschiedenen Kooperationspartnern in der Region die Integration einer großen Anzahl an Geflüchteten im Unternehmen gelingen kann. Als Vorstandsmitglied in der Freiwilligen-Agentur Halle-Saalkreis e.V. verfolgte Angela Papenburg seit der Auftaktveranstaltung der Koordinierungsstelle „Engagiert für Flüchtlinge“ sehr genau die verschiedenen Aktivitäten und Projekte in der Flüchtlingshilfe. Das Unternehmen stellte deshalb gern die Räume im Erdgeschoss der theatrale für den Welcome-Treff zur Verfügung. Zukünftige Veranstaltungen im Saal der theatrale, wie „Du bist Politik“ des Friedenskreises oder Theateraufführungen des Neuen Theaters, werden die Begegnung von Menschen unterschiedlicher Kulturen fördern. Außerdem wurden in unseren Gebäuden am Waisenhausring und in der Großen Brauhausstraße inzwischen Büroräume für das Landesnetzwerk der Migrantenorganisationen Sachsen-Anhalt e.V. (LAMSA, www.halle-iki.de), Wohnraum für unbegleitete, minderjährige Flüchtlinge und im Coworking Space ein Seminarraum zur Durchführung von Deutschsprachkursen eingerichtet.

Durch einen fachlichen Input des Unternehmens im Projekt „Berufswahl-Paten“ wurde der Kontakt zu einem Teilnehmer aus Somalia hergestellt, der sich inzwischen bereits in der Einstiegsqualifizierung ++ bei der GP Papenburg Hochbau GmbH befindet. Auch die Azubis des Unternehmens werden aktiv in



ein weiteres Projekt der Freiwilligen-Agentur eingebunden, um interkulturelle Lernerfahrungen zu machen: Das Projekt „Loop“ sieht vor, dass Auszubildende und junge Migranten aus der Silberhöhe gemeinsam an einer Aufgabe arbeiten und so Motivation und Verständnis für berufliche Zusammenhänge wachsen. Unterschrieben wurde des Weiteren eine Kooperationsvereinbarung mit dem Projekt „Jobbrücke Plus“, das durch SPI koordiniert wird und in dem es vorrangig um die Vermittlung von Praktikumsplätzen für Flüchtlinge geht.

GP Günter Papenburg AG

Das im Jahre 1963 als Einzelunternehmung gegründete Familienunternehmen besteht heute aus einem Kompetenznetzwerk von 40 Tochtergesellschaften und Betriebsteilen der GP Günter Papenburg AG. Bundesweit arbeiten über 3.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Sparten Gewinnung von Rohstoffen, Produktion von Baustoffen, Hoch-, Tief-, Straßen- und Gleisbau sowie Baumaschinenhandel und -Service, Spedition sowie Entsorgung einschließlich Recycling und Deponierung. Allein am Standort Halle (Saale) sind rund 1.350 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. Außerdem bildet das Unternehmen in Sachsen-Anhalt derzeit ca. 100 Auszubildende in kaufmännischen und gewerblichen Berufen aus, um den Bedarf an Fachkräften auch zukünftig decken zu können.

Ansprechpartnerin:

Angela Papenburg
GP Günter Papenburg AG
Berliner Straße 239, 06112 Halle (Saale)
Fon: 0345 / 5113-450
Fax: 0345 / 5113-455
E-Mail: angela.papenburg@gp.ag
Weitere Informationen: www.gp.ag

Pressemitteilung

GP Günter Papenburg Unternehmensgruppe erhält Auszeichnung Top-Ausbildungsbetrieb 2016

Die Industrie- und Handelskammer Halle-Dessau (IHK Halle-Dessau) prämierte bereits zum sechsten Mal besonderes Ausbildungsengagement von Unternehmen aus der Region. Durch ein starkes Ausbildungskonzept konnte die GP Günter Papenburg Unternehmensgruppe überzeugen und wurde bei der Festveranstaltung am 13. Dezember 2016 in Halle (Saale) mit dem Preis „Top-Ausbildungsbetrieb 2016“ ausgezeichnet. Insgesamt erhielt das Unternehmen diese besondere Anerkennung bereits zum vierten Mal, zuletzt im Jahr 2014.

Die Ausbildung in der GP Günter Papenburg Unternehmensgruppe dient der Gewinnung von motivierten Nachwuchskräften. Neben der dualen, fachlichen Ausbildung, die durch überbetriebliche Ausbildung, Seminare, Nachhilfeangebote und Prüfungsvorbereitung ergänzt wird, steht die Förderung sozialer und personaler Kompetenzen der Azubis durch verschiedene Projekte im Vordergrund. Seit Beginn des Jahres werden darüber hinaus auch Seminare zur Stressbewältigung sowie zur Suchtprävention für die Auszubildenden durchgeführt.

Seit 2012 entwickeln die Auszubildenden des Unternehmens jährlich eine neue Idee zur Berufsorientierung und Nachwuchskräfteicherung. Nach drei erfolgreichen Theaterproduktionen wurde in 2015 erstmals ein Spiel um Kompetenzen und Berufe kreiert: der GP Job-Parcours. Mit der Hilfe der Diplom-Schauspielerin Daniela Schober und der Unterstützung der Spieldesigner Charlotte Janus und Willy Dumaz wurden zunächst neun Stationen entwickelt, an denen sich die Jugendlichen durch die Welt der Berufe spielen. Im diesjährigen Projekt wurde der bestehende GP Job-Parcours mit der Spieldesignerin Anne Sommer überarbeitet, ausgebaut und verbessert. Zusätzlich zur interaktiven Komponente werden nun gezielt Fähigkeiten der Spielerinnen und Spieler ermittelt, die bei der Berufsorientierung helfen. Die eigenständige Betreuung und Entwicklung des Spiel-Parcours bereitet den Azubis viel Freude, zudem lernen die Auszubildenden das Arbeiten im Rahmen von Projektmanagement und sie vertiefen ihre eigenen Fähigkeiten sowie den Teamgeist. Dieses Projekt überzeugte auch die IHK-Prüfer deutschlandweit. Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) zeichnete im Februar 2016 die GP Günter Papenburg AG mit dem IHK-Bildungspreis 2016 in der Kategorie „Große Unternehmen“ aus.

Weitere Beispiele für die übergreifende Ausbildung sind das Service-Learning-Projekt "MitWirkung!" und Auslandsaufenthalte in Großbritannien und Osteuropa. Zudem werden die Auszubildenden auf Messen, bei Jugend- und Schulprojekten, bei der GP Kinderbaustelle und zu Events im Betrieb einbezogen, um zielgruppen- und praxisnah unsere Geschäfts- und Berufswelt zu präsentieren. Dabei werden wichtige Schlüsselkompetenzen gefördert.

Seit Beginn des Flüchtlingsstromes werden innerhalb der Unternehmensgruppe auch Praktika angeboten, um Geflüchteten ebenfalls eine Ausbildung zu ermöglichen. Einige der Bewerber

befinden sich dazu bereits in der Einstiegsqualifizierung, um anschließend im Unternehmen einen Ausbildungsplatz entsprechend der individuellen Vorkenntnisse und Wünsche zu erhalten. Weiterhin absolvieren derzeit vier junge Menschen aus Syrien, Marokko und Angola die Ausbildung zum Industriekaufmann bzw. zum Kaufmann für Speditions- und Logistikdienstleistungen an den Standorten Halle und Leipzig.

Die Besonderheit der gewerblichen und kaufmännischen Ausbildung im GP Günter Papenburg Unternehmensverbund liegt damit in der Verknüpfung der Kompetenzentwicklung der Azubis mit einer praxisnahen Berufsorientierung und einem umfassenden Ausbildungsmarketing. Einen Einblick in die verschiedenen Berufe und Arbeitsbereiche gewährt das Unternehmen im Rahmen verschiedener Aktionstage. Dabei werden gezielt Beratungen und Informationen für Schülerinnen und Schüler, aber auch für Geflüchtete angeboten. Die ersten Termine für 2017 stehen bereits fest:

- 15.03.2017 Tag der offenen Tür
- 27.04.2017 Girls' & Boys' Day
- 28.09.2017 Baumaschinen-Erlebnistag

GP Günter Papenburg AG

Das im Jahre 1963 als Einzelunternehmung gegründete Familienunternehmen besteht heute aus einem Kompetenznetzwerk von 40 Tochtergesellschaften und Betriebsteilen der GP Günter Papenburg AG. Bundesweit arbeiten über 3.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Sparten Gewinnung von Rohstoffen, Produktion von Baustoffen, Hoch-, Tief-, Straßen- und Gleisbau, Baumaschinenhandel und -service, Maschinen- und Anlagenbau, Spedition sowie Entsorgung einschließlich Recycling und Deponierung. Allein am Standort Halle (Saale) sind rund 1.430 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. Außerdem bildet das Unternehmen in Sachsen-Anhalt derzeit ca. 85 Auszubildende in kaufmännischen und gewerblichen Berufen aus, um den Bedarf an Fachkräften auch zukünftig decken zu können.

Ansprechpartnerin:

Angela Papenburg
GP Günter Papenburg AG
Berliner Straße 239, 06112 Halle (Saale)
Fon: 0345 / 5113-450
Fax: 0345 / 5113-455
E-Mail: angela.papenburg@gp.ag
Weitere Informationen: www.gp.ag

Anhang 11: Checkliste

Nr.	Kategorie	Beschreibung/ Indikator	√	X	Bemerkungen	
1. Rekrutierung						
1.1	Stellen und Rekrutierungskanäle	Sind die Stellenprofile in der Muttersprache des Bewerbers verfasst?				
1.2		Müssen Vermittlungsagenturen kontaktiert werden?				
1.3		Erfolgt die Ausschreibung der Stellen auf Social Media Plattformen?				
1.4		Gibt es Dolmetscher für Gespräche im Unternehmen?				
1.5		Werden Flüchtlinge direkt auf Jobmessen und Events angesprochen und erhalten geeignete Informationen über das Unternehmen ? Ist der Recruiting Kanal auf die Zielgruppe ausgerichtet?			Online, Printmedien	
2. Anforderungen						
2.1	Sprache und Kultur	Sind Deutschkenntnisse zwingend notwendig?			Welches Sprachniveau ?	
2.2		Gibt es kulturelle Unterschiede, die die Unternehmenskultur belasten?				
2.3		Ist es ausreichend, wenn der Bewerber Englisch spricht?				
2.4		Liegen Dokumente und Arbeitsanforderungen in der Sprache des Bewerbers vor?				
2.5		Können sich die Sprache und die Marktkenntnisse über das Heimatland positiv auf unser Unternehmen auswirken u.a. Erschließung neuer Märkte, Erweiterung Produktpalette ?				
2.6		Sind Bildungs- und Berufsabschlüsse in Deutschland anerkannt ?				
2.7		Sind Bildungsabschlüsse ins Deutsche übersetzt?				
2.8		Müssen Traditionen und Werte für die Arbeitsgestaltung berücksichtigt werden?			Feiertage, Gebetspausen	
3. Einarbeitung						
3.1	Vorüberlegungen	Gibt es bereits Strukturen und Einarbeitungskonzepte für Flüchtlinge im Unternehmen?				
3.2		Erfolgt eine Begrüßungsrunde in der Belegschaft?				
3.3		Werden Sicherheitsbelehrungen auf Arabisch/ Englisch übersetzt?				
3.4		Gibt es einen Mentor für den neuen ausländischen Mitarbeiter?				
3.5		Wird ein Konzept zur Erweiterung des fachlichen Know-hows erstellt, welches vom Mentor umgesetzt wird?				
3.6		Gibt es einen Ansprechpartner für den Flüchtling, um Informationen über das deutsche Bildungs-, Rechts-, Sozial- und Versicherungssystem zu erhalten?				
3.7		Finden Kennenlernveranstaltungen/ Workshops statt?				
3.8	Einarbeitungsplan	Wer übernimmt die Einarbeitung?				
3.9		Werden folgende Aspekte besprochen.....?				
3.10		Arbeitszeit				
3.11		Verhaltenskodex				
3.12		Strukturen im Betrieb				
3.13		Arbeitsabläufe				
3.14		Bereitstellung von Arbeitsmaterialien				
3.15		Wie erfolgt die erste Kontaktherstellung mit Kunden?				
3.16		Muss die Teilnahme an Sprachkursen bei der Arbeitszeiteinteilung berücksichtigt werden?				
3.17		Mit welchen Personen im Betrieb arbeitet die neue Arbeitskraft zusammen?				
3.18		Führungskräfte				
3.19		Mentor				
3.20	Nachwuchskräfte					
4. Diversität						
4.1	Diversity	Werden ausländische Mitarbeiter im Unternehmen toleriert und geschätzt?				
4.2		Ist das Thema ethnische Vielfalt im Unternehmen im Unternehmensleitbild verankert?				
4.3		Fühlen sich bereits eingestellte Flüchtlinge in der Belegschaft wohl?				
4.4		Werden Mitarbeiter über die Einstellung von Flüchtlingen informiert?				
4.5		Werden Mitarbeiter auf verschiedene kulturelle Werte und Sprachbarrieren vorbereitet?				
5. Integration						
5.1	Maßnahmen	Wird das Miteinander in der Belegschaft z.B. durch abteilungsübergreifende Projekte gefördert?				
5.2		Wird Zeit mit den Flüchtlingen auch außerhalb der Arbeitszeit privat verbracht?				
5.3		Findet eine Vermittlung der deutschen Kultur und Werte statt?				

Tab. 12: Checkliste Beschäftigung und Integration von Flüchtlingen im Unternehmen

Anhang 12: Maßnahmenplan

Nr.	Datum *	Kategorie	Umzusetzende Maßnahme	Priorisierung	Verantwortlicher	Bearbeitungsstatus	Ergebnis/ Dokumenten Link	Fälligkeits- datum *	Empfohlene Maßnahme für
1	01.01.2017	Rekrutierung	Bessere Vernetzung mit Projektträgern, Bildungsträgern und dem Arbeitsamt	Prio A	HR/ Geschäftsleitung	in Bearbeitung		Mai 17	ISG GmbH
2	01.01.2017	Rekrutierung	Änderung der Stellenprofile, Übersetzung in andere Sprachen	Prio A	HR	offen		Mrz 17	GP AG
3	01.01.2017	Rekrutierung	Schaffung eines Online-Bewerbungsportals	Prio C	HR/IT	offen		Aug 17	GP AG
4	01.01.2017	Rekrutierung	Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen, die Flüchtlinge eingestellt haben	Prio B	HR/ Geschäftsleitung	in Bearbeitung		2017	ISG GmbH
5	01.01.2017	Rekrutierung	Veröffentlichung von Stellenanzeigen auf workeer.de	Prio A	HR	offen		Mrz 17	GP AG, ISG GmbH
6	01.01.2017	Rekrutierung	Organisation eines Dolmetschers für Bewerbungsgespräche und Arbeitsschutzbelehrungen	Prio A	HR/ Bildungsträger	offen		Apr 17	ISG GmbH
7	01.01.2017	Einarbeitung	Reduzierung des bürokratischen und organisatorischen Aufwands bei der Einstellung von Flüchtlingen (Anerkennungsverfahren)	Prio A	Bildungsträger, HR, Geschäftsleitung	offen		2017	GP AG, ISG GmbH

Anhang 12: Maßnahmenplan

8	01.01.2017	Einarbeitung	Konzeption eines Mentoren-Programms	Prio A	HR/ Fachabteilung/ Ausbilder	offen		2017	GP AG, ISG GmbH
9	01.01.2017	Diversität Integration	Workshop zur Stärkung von interkultureller Kompetenz und Toleranz	Prio A	HR/ externer Trainer (Anfrage an BA, IQ oder Fachkraft im Fokus)	offen		Mai 17	GP AG, ISG GmbH
10	01.01.2017	Vorüberlegungen Einarbeitung	Seminar gesetzliche Richtlinien (Beschäftigungsmöglichkeiten, Subventionen der BA, Aufenthaltsstatus)	Prio A	externer Trainer (AA)	offen		Mrz 17	ISG GmbH
11	01.01.2017	Einarbeitung	Konzeption Begrüßungsworkshop inkl. Austausch über deutsche Werte & Traditionen und Werte des Heimatlandes des Flüchtlings	Prio A	HR	offen		Mrz 17	GP AG, ISG GmbH
12	01.01.2017	Integration	Organisation eines Sportevents für Azubis und ausländische Nachwachskräfte im Unternehmen	Prio C	HR/ Geschäftsleitung	offen		2017	ISG GmbH
* fiktives Datum									
	Legende:	Bearbeitungsstatus	offen	Priorisierung	Prio A				
			in Bearbeitung		Prio B				
			erledigt		Prio C				

Tab. 13: Maßnahmenplan

Anhang 13: Change Konzept ISG GmbH

Umsetzungszeitraum 6 Monate bis 1 Jahr (kontinuierliche Optimierung)				
Unfreezing			Moving	Refreezing
Zieldefinition	Ermittlung IST-Zustand	Konzepterarbeitung	Maßnahmenumsetzung	Evaluation
<p>1. Das Thema Integration nachhaltig im Unternehmen verankern</p> <p>2. Kooperationspartner und Netzwerke schaffen, die Unterstützung bei der Vermittlung und Qualifizierung von Flüchtlingen leisten</p> <p>3. Das Thema Diversität in der Belegschaft und Toleranz gegenüber beschäftigten Flüchtlingen verbessern</p>	Kapitel 5.3 bis 5.7	<p>1. Teilnahme an Informationsveranstaltungen, Jobmessen für Flüchtlinge und interessierte Unternehmen, die Flüchtlinge einstellen wollen, Stellenanzeigen nach AIDA-Prinzip Integrationsmaßnahmen für Mittelstand: kurzfristig, mittelfristig, langfristig</p> <p>2. Ansprechpartner recherchieren</p> <p>3. Interkulturelle Workshops</p>	<p>1. Transmediales Storytelling, kurzfristige Maßnahmen: Kultur-Tandem, kulinarischer Austausch, Mittelfristige Maßnahmen: Teambuildingevents, Organisation Fußball Turnier</p> <p>2. zusätzliche Arbeitskraft (Teilzeit) im HR einstellen</p> <p>3. Begrüßungsworkshop Flüchtlinge und Belegschaft</p>	<p>SOLL-/ IST-Vergleich, Zielanpassung, Zufriedenheit der Mitarbeiter beachten, Befragungen durchführen (anonym)</p>
Vorüberlegungen:		Kommunikationskanäle:	Kosten:	
<p><u>Gründung eines Projektteams:</u> Geschäftsführung, Personalverantwortlicher, MA Office, QM- Beauftragter, Bereichsleiter Gebäudetechnik und Technische Bereiche, Bereichsleiter Industrieautomation, Bereichsleiter Projektmanagement, Projektleitung Nürnberg</p>		<p>Interner Newsletter, Teambesprechung</p>	<p>Kosten für Marketing, Überzeugungskraft, Schulungskosten, Personalkosten, Anschaffungskosten für Integrationsmaßnahmen</p>	

Tab. 14: Change Konzept ISG GmbH

Literaturverzeichnis

ADAM, K. (2014): Changemanagement, URL: <http://www.trainergemeinschaft-berlin.de/wp-content/uploads/2014/08/Changemanagement.pdf>, [30.11.2016].

ALBERS, S./KLAPPER, D./KONRADT, U./WALTER, A. /WOLF, J. (2013): Methodik der empirischen Forschung, Springer Verlag, Wiesbaden.

AUMÜLLER, J. (2016): Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen: bestehende Praxisansätze und weiterführende Empfehlungen, In: BERTELSMANN STIFTUNG (Hrsg.), Gütersloh.

AUMÜLLER, J. /GESEMANN, F. (2016): Migration und Integration, URL: <http://www.bpb.de/apuz/236835/fluechtlinge-aufs-land-migration-und-integration-im-laendlichen-raum?p=all>, [05.01.2016].

AUSLANDSGESELLSCHAFT SACHSEN-ANHALT e. V. (2015): Landes-Aufnahmeeinrichtung (LAE) Halberstadt, (ZASt Halberstadt), 1. Auflage, Magdeburg.

AUSWÄRTIGES AMT (2016): Blue Card EU, URL: <http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Infoservice/FAQ/ArbeitLebenDeutschland/02a-Blue%20Card%20EU.html?nn=383016>, [10.10.2016].

AWO SPI: Jobbrücke plus, URL: <http://www.jobbruecke-chance.de/index.php?seite=projektverbund.html>, [12.11.2016].

BACH, C./ HOSPES, U. (2016): Erfahrungen aus früheren Einwanderungswellen: Asyl- und Flüchtlingspolitik zu Beginn der 1990er Jahre. In: Flucht und Migration als Herausforderung für Europa, KONRAD-ADENAUER-STIFTUNG (Hrsg.), Sankt Augustin/Berlin.

BALDEGGER, R. (2007): Management: Strategie - Struktur – Kultur, Growth Verlag, Bern/ NYC.

BARTSCHER, T./STÖCKL, J. (2011): Veränderung erfolgreich managen, Haufe Lexware, Freiburg.

BARTSCHER, T./ FRICK, J. (2009): Personalbeschaffung und –auswahl. In: Praxiswissen Update 01/09, Haufe Akademie, Freiburg.

BEAUFTRAGTE FÜR MIGRATION UND INTEGRATION HALLE, (2016): Zuwanderung verändert die Stadt, Halle.

BEAUFTRAGTE FÜR MIGRATION UND INTEGRATION HALLE (2015): Indikatorenbericht für Migration und Integration, Halle.

BERTELSMANN STIFTUNG (2016a): Migrantunternehmen in Deutschland zwischen 2005 und 2014, Bielefeld.

BERTELSMANN STIFTUNG (2016b): Vom Willkommen zum Ankommen, PHINEO Ratgeber, Berlin.

BMAS (2016a): erleichterter Arbeitsmarktzugang Flüchtlinge, URL: <http://www.bmas.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2016/erleichterter-arbeitsmarktzugang-fluechtlinge.html>, [20.10.2016].

BMAS (2016b): Orientierung Arbeitsmarkt, URL: <http://www.bmas.de/DE/Schwerpunkte/Neustart-in-Deutschland/Neustart-Asylsuchende/orientierung-arbeitsmarkt.html>, [21.10.2016].

BONGARTZ, K./STRIKKER, F. (2006): Umgang mit Kommunikation und Paradoxien. In: Handbuch "PersonalEntwickeln", LASKE, S./ORTHEY, A./SCHMID, M. (Hrsg.), S. 1-28, 106. Ergänzungslieferung. Köln.

BRÜCKER, H/ KUNERT, A./MANGOLD; U./ KALUSCHE, B./SCHUPP, J./SIEGERT, M. (2016): Geflüchtete Menschen in Deutschland: Eine qualitative Befragung, In: IAB (Hrsg.), Forschungsbericht 09/2016, Nürnberg.

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2015a): Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland, Nürnberg.

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2015b): Potenziale nutzen – geflüchtete Menschen beschäftigen, URL:
<https://www3.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mdu5/~edisp/l6019022dstbai776428.pdf>, [10.10.2016].

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2015c): Menschen mit Fluchthintergrund, URL
<https://www3.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mjc2/~edisp/l6019022dstbai769544.pdf>, [10.11.2016].

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016a): Hintergrundinformation: Geflüchtete Menschen in den Arbeitsmarktstatistiken- Erste Ergebnisse, Nürnberg.

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016b): Arbeitsmarkt in Zahlen. Migrations-Monitor Arbeitsmarkt: Personen im Kontext von Fluchtmigration, Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg.

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016c): „Praktika“ und betriebliche Tätigkeiten für Asylbewerber und geduldete Personen, URL:
https://www3.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mte2/~edisp/l6019022dstbai772426.pdf?_ba.sid=L6019022DSTBAI772429, {01.01.2017}.

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016d): Positivliste Zuwanderung in Ausbildungsberufe, URL:
https://www3.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mta4/~edisp/l6019022dstbai447048.pdf?_ba.sid=L6019022DSTBAI447051, [18.12.2016].

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT/ REGIONALDIREKTION SACHSEN-ANHALT/THÜRINGEN (2016): Arbeitsmarkt Sachsen-Anhalt 2016 – Herkunft – Standort – Zukunft, Halle/Saale.

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT/ REGIONALDIREKTION SACHSEN-ANHALT-THÜRINGEN (2015): Chancenatlas Sachsen-Anhalt, Analyse der Berufe mit guten Perspektiven in Sachsen-Anhalt, URL:
<https://www3.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mtm3/~edisp/l6019022dstbai735624.pdf>, [20.12.2016].

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT: Sachsen-Anhalt aktuell, URL:
[://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Regionen/Politische-Gebietsstruktur/Sachsen-Anhalt-Nav.html](http://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Regionen/Politische-Gebietsstruktur/Sachsen-Anhalt-Nav.html), [19.12.2016].

BUNDESAMT FÜR MIGRATION UND FLÜCHTLINGE (2016a): Glossar, URL:
https://www.bamf.de/DE/Service/Left/Glossary/_function/glossar.html?lv3=3198544, [25.09.2016].

BUNDESAMT FÜR MIGRATION UND FLÜCHTLINGE (2016b): Dublinverfahren, URL:
<http://www.bamf.de/DE/Fluechtlingschutz/AblaufAsylv/PruefungDublinverfahren/pruefung-dublinverfahren-node.html> [27.09.2016].

BUNDESAMT FÜR MIGRATION UND FLÜCHTLINGE (2016c): Ablauf des deutschen Asylverfahrens, Silber Druck oHG, Niestetal.

BUNDESAMT FÜR MIGRATION UND FLÜCHTLINGE: Ablauf Asylverfahren, URL: <http://www.bamf.de/DE/Fluechtlingsschutz/AblaufAsylv/ablauf-des-asylverfahrens-node.html>, [10.10.2016].

BUNDESAMT FÜR MIGRATION UND FLÜCHTLINGE: Sichere Herkunftsstaaten, URL: <http://www.bamf.de/DE/Fluechtlingsschutz/Sonderverfahren/SichereHerkunftsstaaten/sichere-herkunftsstaaten-node.html> [11.10.2016].

BUNDESINSTITUTS FÜR BERUFSBILDUNG (BIBB) (2016): Fragen und Antworten, URL: https://www.bibb.de/dokumente/pdf/16_Fragen_und_Antworten_final_HR_GZ.pdf, [01.12.2016].

BUNDESLÄNDERBEAUFTRAGTE: Integration, URL: <http://www.bundesauslaenderbeauftragte.de/integration.html>, [01.10.2016].

BUNDESMINISTERIUM DES INNEREN (2016): FAQ, URL: <http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/FAQs/DE/Themen/Migration/Auslaenderrecht/04.html>, [14.10.2016].

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG: Fluchtursachen bekämpfen –Hintergrund, URL: https://www.bmz.de/de/themen/Sonderinitiative-Fluchtursachen-bekaempfen-Fluechtlinge-reintegrieren/hintergrund/definition_fluechtling/index.jsp, [28.09.2016].

BUNDESREGIERUNG (2015): Dublin Verfahren, URL: <https://www.bundesregierung.de/Content/DE/Artikel/2015/09/2015-09-02-fluechtlinge-dublin-verfahren.html>, [24.10.2016].

BUNDESREGIERUNG (2016): Viel für Sicherheit und Integration getan, URL: [://www.bundesregierung.de/Content/DE/Artikel/2016/07/2016-07-27-schutz-von-terror-massnahmen-zur-sicherheit-und-besseren-integration.html](https://www.bundesregierung.de/Content/DE/Artikel/2016/07/2016-07-27-schutz-von-terror-massnahmen-zur-sicherheit-und-besseren-integration.html) [26.10.2016].

BUNDESREGIERUNG: Kontingentflüchtlinge, URL: <https://www.bundesregierung.de/Content/DE/Lexikon/IB/K/kontingentfluechtlinge.html>, [18.09.2016].

BUNDESVEREINIGUNG DER DEUTSCHEN ARBEITGEBERVERBÄNDE (2016): Willkommenskultur- Leitfaden für Unternehmen, URL: [http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/200DFA1EA7BAF2BEC1257A3E00336A5F/\\$file/BDA_Willkommenskultur.pdf](http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/200DFA1EA7BAF2BEC1257A3E00336A5F/$file/BDA_Willkommenskultur.pdf) [abgerufen am 10.08.2016].

BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG (2014): Fachkräftemangel, URL: <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/178757/fachkraeftemangel?p=all>, [20.11.2016].

BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG (2016): Zahlen zu Asyl in Deutschland, URL: <https://www.bpb.de/politik/innenpolitik/flucht/218788/zahlen-zu-asyl-in-deutschland> [abgerufen am 19.12.2016].

CHARTA DER VIELFALT (2015): Flüchtlinge in den Arbeitsmarkt! Praxis-Leitfaden für Unternehmen, Druckerei Gläser, Berlin.

DEUTSCHER INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMERTAG E.V. (2016): Integration von Flüchtlingen in Ausbildung und Beschäftigung- Leitfaden für Unternehmen, Berlin.

DIE BEAUFTRAGTE DER BUNDESREGIERUNG FÜR MIGRATION, FLÜCHTLINGE UND INTEGRATION: Vielfalt nutzen- Diversity Management in mittleren und großen Unternehmen- Vorschläge aus der Praxis.

DOPPLER, K./LAUTERBURG, C. (2008): Change Management, 12 Auflage, Campus Verlag, Frankfurt/NYC.

DOYE, T./EISELE, D. (2010): Praxisorientierte Personalwirtschaftslehre: Wertschöpfungskette Personal, 7. Auflage, Kohlhammer Verlag, Stuttgart.

DRESING, T. /PEHL, T. (2012): Praxisbuch Interview & Transkription, 4. Auflage, Dr. Dresing und Pehl GmbH, Marburg.

EUROPÄISCHE KOMMISSION: Beschäftigung, Soziales, Integration, URL: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=457&langId=de>, [10.10.2016].

FÖRTSCH, A. (2016): Bevölkerungsprognose, URL: <http://www.mz-web.de/sachsen-anhalt/bevoelkerungsprognose-das-land-schrumpft-weiter---bis-auf-zwei-ausnahmen-24457764>, [27.12.2016].

FRANKEN, S. (2015): Personal: Diversity Management, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.

FRITZSCHE, B./FUCHS, M./ORTH, A.K. (2016): IAB Regional, Strukturbericht Sachsen-Anhalt, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.), Ausgabe 3/2016, Nürnberg.

GAUSELMANN, K. (2014): Sachsen-Anhalt startete Mittelstandsoffensive, URL: <http://www.mz-web.de/mitteldeutschland/der-mittelstand-soll-es-richten-sachsen-anhalt-startet-mittelstands-offensive-305734>, [26.11.2016].

GEISSLER, R./ BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG (2014): Migration und Integration, URL: <http://www.bpb.de/izpb/198020/migration-und-integration?p=all>, [02.10.2016].

GEMEINSAME WIRTSCHAFTSKONFERENZ (2016): Königsteiner Schlüssel, Bonn. URL: <http://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Papers/koenigsteiner-schluessel-2010bis2016.pdf>, [18.12.2016].

GENFER FLÜCHTLINGSKONVENTION (GFK): Abkommen über die Rechtsstellung der Flüchtlinge, Art. 1.

GERWING, S. (2015): Fachkräfte finden & binden – Vielfalt nutzen Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen, In: RKW-Magazin, RKW RATIONALISIERUNGS- UND INNOVATIONSZENTRUM DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT e. V. (Hrsg.), 3. Auflage, Druck- und Verlagshaus ZARBOCK, Eschborn.

GLOWINSKI, G. (2016): Immer weniger Asylbewerber Maritim Hotel, URL: <http://www.mz-web.de/halle-saale/immer-weniger-asylbewerber-maritim-hotel-steht-ab-31--maerz-2017-leer-24289456>, [28.11.2016].

GOLDENBERG, O./SACKMANN, R. (2014): Arbeitsmarktzugänge von Migranten und ausländischen Fachkräften in ländlichen Regionen, Universitätsverlag Halle-Wittenberg, Halle (Saale).

GYO, C. (2016): Beschäftigung von Flüchtlingen, Springer-Gabler Verlag, Wiesbaden.
HAMMERMANN, A./ SCHMIDT, J. (2014): Diversity Management – Empirische Evidenz zur aktiven Förderung der kulturellen Vielfalt in deutschen Unternehmen. In: IW- Trends, Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.), Heft 04/2014, IW Medien GmbH, Köln.

GÜNTER PAPENBURG AG (2016): Engagement für Flüchtlinge Betriebsbesichtigung am 25.01.2016, Pressemitteilung.

GÜNTER PAPENBURG AG (2016): GP Günter Papenburg Unternehmensgruppe erhält Auszeichnung Top Ausbildungsbetrieb 2016, Pressemitteilung.

HANDWERKSKAMMER HALLE (2015): Pilotprojekt bereite Flüchtlinge auf Ausbildung vor, URL:https://www.hwkhalle.de/2015/09/30/Pilotprojekt_bereitet_Fluechtlinge_auf_Ausbildung_vor/657,1009.html, [10.06.2016].

HANDWERKSKAMMER HALLE (2016): Konjunkturumfrage Quartal 03/2016, URL: <file:///C:/Users/Jenifer/Downloads/Konjunkturumfrage+3%252F2016.pdf>, [10.01.2017].

HARTMANN, M./REIMER, K. (2016): Hintergrundinformation: Auswirkungen der Migration auf den deutschen Arbeitsmarkt, Bundesagentur für Arbeit Statistik (Hrsg.), Nürnberg.
HEINEN, E. (2013): Betriebswirtschaftliche Kostenlehre: Kostentheorie und Kostenentscheidungen, Springer Verlag, Wiesbaden.

HINTE, H./RINNE, U./ZIMMERMANN, K. (2015): Flüchtlinge in Deutschland: Herausforderung und Chancen. In: Wirtschaftsdienst, Springer Verlag, S. 744-751, Wiesbaden.

HONDL, K. (2015): Lehren aus dem Umgang mit den Gastarbeitern für heute, URL: <http://www.swr.de/swr2/kultur-info/lehren-aus-dem-umgang-mit-den-gastarbeitern-fuer-heute/-/id=9597116/did=16601076/nid=9597116/czhuqp/index.html>, [01.12.2016].

IHK HALLE-DESSAU (2016): Auswertung der Umfrage, https://www.halle.ihk.de/blob/halikh24/standortpolitik/fallback1417685869570/3424078/5ca95c4f9b6c40d7156b22ce28c3193d/Auswertung-der-Umfrage_2015-data.pdf, [25.11.2016].

IHK HALLE-DESSAU: DIHK zu Gast in Halle, URL: https://www.halle.ihk.de/servicemarken/presse/Pressemitteilungen/Pressemitteilungen_20164/DIHK-Bildungsausschuss-zu-Gast-in-Halle--Saale-/3526266, [26.11.2016].

IHK NÜRNBERG FÜR MITTELFRANKEN (2015): Merkblatt Beschäftigungsmöglichkeiten für Flüchtlinge, URL: <https://www.ihk-nuernberg.de/de/media/PDF/Berufsbildung/Bildungberatung/merkblatt-beschaeftigungsmoeglichkeiten-fuer-fluechtlinge.pdf>, Nürnberg.

INFORMATIONSVORBUND ASYL UND MIGRATION (2015a): Die Anhörung im Asylverfahren Hinweise für Asylsuchende in Deutschland, 3. Auflage, Berlin.

INFORMATIONSVORBUND ASYL UND MIGRATION (2015b): Das Dublin-Verfahren - Hintergrund, Ablauf, Fallbeispiele. In: Asylmagazin, Zeitschrift für Flüchtlings- und Migrationsrecht, 10/2015, Berlin.

IQ NETZWERK SACHSEN-ANHALT (2016): Betriebliche Werkstatt, URL: http://www.sachsen-anhalt.netzwerk-iq.de/fileadmin/redaktion_sachsen-anhalt/News/Dokumentation_Betriebliche_Werkstatt.pdf, [12.11.2016].

IQ NETZWERK SACHSEN-ANHALT: News, URL: http://www.sachsen-anhalt.netzwerk-iq.de/news-start-sa.html?&cHash=9e159788b6bcf104435b63d2746d60c5&tx_ttnews%5Btt_news%5D=3263, [20.11.2016].

ISG ELEKTROTECHNIK GMBH: Aktuelle Stellenangebote, URL: http://www.isg-elektrotechnik.de/?page_id=530, [15.12.2016].

ISG ELEKTROTECHNIK GMBH: Leistungen im Detail, URL: http://www.isg-elektrotechnik.de/?page_id=524, [14.12.2016].

ISG ELEKTROTECHNIK GMBH: Referenzen, URL: http://www.isg-elektrotechnik.de/?page_id=517 [01.01.2017].

JOBBRÜCKE PLUS (2016): Aktuelles, URL: <http://www.jobbruecke-chance.de/index.php?seite=aktuelles.html>, [10.11.2016].

KOSTKA, C. (2016): Change Management Schriftlicher Lehrgang Management und Führung In 7 Lektionen zum Zertifikat, Lektion 4, Carl Hanser Verlag, München.

KRÖHNERT; S./ VAN OLST, N./ KLINGHOLZ, R. (2005): Deutschland 2020, die demografische Zukunft der Nation, Berlin Institut (Hrsg.), 3. Auflage, Gebrüder Kopp GmbH & CO. KG, Köln.

LAMSA e.V. (2016): LAMSA Newsletter, Ausgabe Nr. 12/2016, URL: <http://docplayer.org/22735643-Lamsa-newsletter-ausgabe-nr-12-2016-02-editorial-susimoebeck-staatssekretaerin-im-ministerium-fuer-arbeit-soziales-und-integration.html>, [20.12.2016].

LANDESINITIATIVE FACHKRAFT IM FOKUS SACHSEN-ANHALT: Förderprogramme, URL: <http://www.fachkraft-im-fokus.de/unternehmen/foerderprogramme-unternehmen/>, [21.11.2016].

LANDKREIS STENDAL: Flüchtlingshilfe, URL: <https://www.landkreis-stendal.de/de/fluechtlingshilfe.html>, [05.01.2016].

LANDTAG SACHSEN-ANHALT (2016): Aktuelle Asylanten-/Flüchtlingszahlen für Sachsen-Anhalt Drucksache 7/219, veröffentlicht 08.08.2016.

LAUER, T. (2010): Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren, Springer Verlag, Wiesbaden.

LINDENMEYER, H./ VON GLUTZ, B./ HÄUSLER, F./ KEHL, F. (2008): Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen und Vorläufig Aufgenommenen Studie über erfolgversprechende Faktoren, Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement und Bundesamt für Migration, Zürich.

MAIER, T./ ZIKA, G./WOLTER, M. /KALINOWSKI, M./NEUBER_POHL, C. (2016): Die Bevölkerung wächst – Engpässe bei fachlichen Tätigkeiten bleiben aber dennoch bestehen. In: BIBB Report, BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.), Heft 03/2016, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld.

MINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES (2015): Pressemitteilung, URL: <http://www.presse.sachsen-anhalt.de/index.php?cmd=get&id=873633&identifizier=7454d6a28a6b67d79e25762d5bc670a9>, [18.11.2016].

MINISTERIUM FÜR ARBEIT, SOZIALES UND INTEGRATION SACHSEN-ANHALT (2015): IAB- Betriebspanel, Ergebnisse der 20. Welle 2015, Magdeburg.

MINISTERIUM FÜR GESUNDHEIT UND SOZIALES SACHSEN-ANHALT (2008): Bericht der Integrationsbeauftragten der Landesregierung 2007 – 2009. Halberstädter Druckhaus, Magdeburg.

MÖNCH, N. (2016): Das Märchen vom Fachkräftemangel, URL: http://www.mdr.de/exakt/die-story/sendung651258_zc-6ac0c4d9_zs-6bd9c33a.html, [02.01.2017].

NETZWERK UNTERNEHMEN INTEGRIEREN FLÜCHTLINGE (2016): Netzwerk, URL: <https://www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de/netzwerk>, [18.11.2016].

OECD (2014): International Migration Outlook 2014, OECD Publishing, Paris.

O.V. (2015): Magdeburg ist nun größte Stadt in Sachsen-Anhalt, URL: <https://www.neues-deutschland.de/artikel/995013.magdeburg-ist-nun-groesste-stadt-in-sachsen-anhalt.html>, [10.01.2017].

Literaturverzeichnis

- O.V. (2013): Dank Uni: mehr junge Frauen als Männer in Halle, URL: <http://hallespektrum.de/nachrichten/vermishtes/dank-uni-mehr-junge-frauen-als-maenner-in-halle/44110/> [16.01.2017].
- PAIER, D. (2010): Qualitative Sozialforschung- Eine Einführung, 1. Auflage, Facultas Universitätsverlag, Wien.
- RICH, K/ NESKE, M. (2016): Asylersantragsteller in Deutschland im ersten Halbjahr 2016 Sozialstruktur, Qualifikationsniveau und Berufstätigkeit, BAMF- Kurzanalyse, Ausgabe 04/16, Nürnberg.
- ROHN, A.S. (2007): Multikulturelle Arbeitsgruppen: Erklärungsgrößen und Gestaltungsformen Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.
- RÖVEKAMP, M. (2016): Die Flüchtlingskrise als Chance - Wie die Bundesländer Zuwanderung fördern wollen, URL: <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/die-fluechtlingskrise-als-chance-wie-die-bundeslaender-zuwanderung-foerdern-wollen/14799800.html>, [15.11.2016].
- SCHMETZNER, O./ STOEWEL, K (2016): Praktika für Flüchtlinge H, Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. /KOFA (Hrsg.), Köln.
- SCHMICKLER, B. (2015): Flüchtlinge, URL: <https://www.tagesschau.de/inland/fluechtlinge-531.html>, [15.10.2016].
- SCOLARI, C.A. (2009); Transmedia Storytelling: Implicit Consumers, Narrative Worlds, and Branding in Contemporary Media Production. In: International Journal of Communication 3, 2009, S. 586-606.
- SCHOLZ, C. (2015): Generation Y plus Generation Z. In. Human Resource Manager, URL: <https://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/generation-y-plus-generation-z-13605> [03.01.2017].
- SCHUMANN, J. (2016): Flüchtlingsprojekt im BTZ gestartet, Presseinformation 36-2016, Handwerkskammer Halle.
- SEIFERT, W. (2012): Geschichte der Zuwanderung nach Deutschland nach 1950, URL: <http://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/138012/geschichte-der-zuwanderung-nach-deutschland-nach-1950?p=all>, [01.12.2016].
- SERVICESTELLE SGB II/ BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES: ELB Definition, URL: <http://www.sgb2.info/DE/Kennzahlen/Hilfe-Erlaeuterungen/Kennzahlen-Glossar/E/erwerbsfaehiger-leistungsberechtigter.html>, [20.12.2016].
- SIPPEL, L. (2009): Zuwanderungsgeschichte der Bundesrepublik Deutschland 1945 bis 1990: Vertriebene und Flüchtlinge, Gastarbeiter und ihre Familien, Berlin Institut (Hrsg.), Berlin.
- STAATSKANZLEI UND MINISTERIUM FÜR KULTUR SACHSEN-ANHALT: Fachkräftesituation, URL: <http://www.fachkraefte.sachsen-anhalt.de/fachkraeftesicherungsstrategie-im-land/fachkraeftesituation/>, [10.11.2016].
- STAHL, J. (2014): Organisationaler Wandel durch Koalitionsbildung, Springer Verlag, Wiesbaden.
- STANGEL-MESEKE, M./SCHULTE, A. (2011): Implementierung eines Diversity Management Konzeptes in einem mittelständischen Unternehmen, In: Entscheidungsstrategien in der BWL JASPER; W./ FISCHER, G. (Hrsg.), S. 361-387, Oldenbourg Verlag, München.

STATISTIK BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016a): Arbeitsmarkt in Zahlen, November 2016, URL: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201611/iii4/gem-stellen/gem-stellen-15-0-201611-pdf.pdf>, [28.12.2016].

STATISTIK BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016b): Analytikreport der Statistik, Analyse der gemeldeten Arbeitsstellen nach Berufen (Engpassanalyse), November 2016, URL: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201610/analyse/analyse-gemeldete-arbeitsstellen-kladb2010/analyse-gemeldete-arbeitsstellen-kladb2010-15-0-201610-pdf.pdf> [03.01.2017].

STATISTIK BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016c): Gemeldete Stellen, Oktober 2016, URL: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201610/analyse/analyse-gemeldete-arbeitsstellen/analyse-gemeldete-arbeitsstellen-15-0-201610-pdf.>, [28.12.2016].

STATISTIK BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016d): Der Arbeitsmarkt in Deutschland - Fachkräfteengpassanalyse, Juli 2016, Nürnberg.

STATISTIK BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016e): Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Deutschland, Länder, Kreise, Agenturbezirke, Jobcenterbezirke, Arbeitsmarkt in Zahlen. Migrations- Monitor Arbeitsmarkt: Personen im Kontext von Fluchtmigration, Dezember 2016, Excel-Datei, Nürnberg.

STATISTIK SERVICE NORD-OST/ STATISTIK BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016): Migrations-Monitor Arbeitsmarkt, Excel-Datei, Dezember 2016, Hannover.

STATISTIK-SERVICE OST (2016): Analyse des Arbeitsmarktes in Sachsen-Anhalt Oktober 2016, URL: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201610/analyse/analyse-arbeitsmarkt-laender/analyse-arbeitsmarkt-laender-15-0-201610-pdf.pdf>, [19.11.2016].

STATISTISCHES BUNDESAMT (2011): Zensus- Ausgewählte Ergebnisse, 2013, Wiesbaden.

STATISTISCHES LANDESAMT SACHSEN-ANHALT (2016): Die 6. Bevölkerungsprognose nach Kreisen und Altersgruppen, URL: https://www.statistik.sachsen-anhalt.de/Internet/Home/Auf_einen_Blick/Bevoelkerung-_regionale-Gliederung_/6_-Regionalisierte-Bevoelkerungsprognose-2014-bis-2030/Land_Kreisfreie-Staedte_Landkreise/nach-Altersgruppen/6_-RBP-2014-2030-Kreise-Altersgruppen.pdf [20.12.2016].

THRÄNHARDT, D. (2016): Die Arbeitsintegration von Flüchtlingen in Deutschland- Humanität, Effektivität, Selbstbestimmung, In: BERTELSMANN STIFTUNG (Hrsg.), Gütersloh.

VOIGT, C. (2015): Erfordernis einer Arbeitserlaubnis bzw. einer Zustimmung zur Beschäftigung, In: Projekt Q, GGUA FLÜCHTLINGSHILFE e. V. (Hrsg.), Münster.

VON DER REITH, F./WIMMER, R. (2014): Organisationsentwicklung und Change-Management, In: Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf, WIMMER, R. /MEISSNER, O./WOLF, P. (Hrsg.), 2. Auflage, S. 139-166, Carl-Auer Verlag, Heidelberg.

WEGWEISER KOMMUNE (2015a): Demographie Bericht Kabelsketal, Bertelsmann Stiftung.

WEGWEISER KOMMUNE (2015b): Demographie Bericht Stadt Halle, Bertelsmann Stiftung.

WERTHER, S./JACOBS, C. (2014): Organisationsentwicklung- Freude am Change, Springer Verlag, Wiesbaden.

WORBS, S./BUND, E. (2016): Asylberechtigte und anerkannte Flüchtlinge in Deutschland. Qualifikationsstruktur, Arbeitsmarkteteiligung und Zukunftsorientierungen. Kurzanalysen des Forschungszentrums Migration, Integration und Asyl des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge, Ausgabe 1|2016, Nürnberg.

Eigenständigkeitserklärung

Diedrich, Jenifer

Matrikelnr.:4061007

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Masterarbeit mit dem Titel „Die Herausforderung als Chance nutzen – Arbeitsmarktintegration und Beschäftigung von Flüchtlingen in Sachsen-Anhalt“ eigenständig, ohne fremde Hilfe und nur unter Verwendung der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle sinngemäß und wörtlich übernommenen Textstellen aus der Literatur bzw. dem Internet habe ich als solche kenntlich gemacht.

Wanzleben, den 19.01.2017.

Unterschrift: _____

