



**Bundesinstitut  
für Bau-, Stadt- und  
Raumforschung**

im Bundesamt für Bauwesen  
und Raumordnung



BBSR-Online-Publikation, Nr. 10/2014

## **Wie können Kommunen für qualifizierte Zuwanderer attraktiv werden?**

### **Impressum**

Herausgeber

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im  
Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR), Bonn

Projektleitung

Martina Kocks, BBSR  
Ingo Weiß, BMUB

Auftragnehmer

inter 3 Institut für Ressourcenmanagement, Berlin  
Dr. Susanne Schön, Dr. Yasemin Haack & David Westenberg

unter Mitarbeit von  
Sonja Taheri Rizi

Vervielfältigung

Alle Rechte vorbehalten

Zitierhinweise

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und  
Raumordnung (BBR) (Hrsg.): *Wie können Kommunen für qualifizierte Zuwanderer attraktiv werden?*  
BBSR-Online-Publikation 10/2014, Bonn, November 2014.

Die von den Autoren vertretenen Auffassungen sind nicht unbedingt mit denen des  
Herausgebers identisch.

ISSN 1868-0097

© BBSR November 2014

Ein Projekt des Forschungsprogramms „Experimenteller Wohnungs- und Städtebau (ExWoSt)“  
des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit betreut vom  
Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und  
Raumordnung (BBR)



## Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

das Angebot an Arbeitskräften wird sich in den kommenden Jahren aufgrund des demographischen Wandels verringern. In bestimmten Berufen, Branchen und Regionen gibt es heute schon Engpässe. Es sind vor allem gut qualifizierte Fachkräfte und Hochschulabsolventen, die von den Unternehmen nachgefragt werden. Nur wenn es gelingt, die Arbeitsplätze auf Dauer adäquat zu besetzen, ist der Wohlstand langfristig gesichert.

Städte, Gemeinden und Kreise nehmen bei der Zuwanderung qualifizierter Fachkräfte eine Schlüsselrolle ein. Die Kommunen sind Orte des alltäglichen Zusammenlebens und spielen für die soziale, wirtschaftliche und kulturelle Integration von Zuwanderern eine große Rolle. Sie fördern die Lebensbedingungen für Zuwanderer und ihre Angehörigen und unterstützen eine Willkommens- und Anerkennungskultur. Durch die Umsetzung verschiedener Maßnahmen können sie wesentlich zur Sicherung des Fachkräftebedarfs beitragen.

Was die Kommunen für qualifizierte Zuwanderer attraktiv macht, ist Gegenstand dieses Forschungsprojektes. Das Thema Fachkräftemangel und Fachkräftesicherung wird aus der Perspektive der Integrations- und Stadtentwicklungspolitik untersucht. Acht Fallstudien gehen unterschiedlichen Konzepten nach und regen zur Nachahmung an. Dabei hat in vielen Kommunen ein Perspektivwechsel von einer eher problemorientierten Integrationspolitik zu einer ressourcenorientierten Zuwanderungspolitik stattgefunden.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

A handwritten signature in blue ink, which appears to read 'H. Herrmann'.

Harald Herrmann, Direktor und Professor des BBSR

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>3</b>
<b>Kurzfassung.....</b>	<b>5</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>8</b>
1.1    Zentrale Fragestellungen und methodisches Vorgehen .....	9
1.2    Das Portfolio der Fallkommunen .....	13
<b>Teil I: Fachkräfte und Zuwanderer in Deutschland .....</b>	<b>16</b>
<b>2 Fachkräfte in Deutschland: Zeit zum Handeln .....</b>	<b>16</b>
2.1    Die demografische Entwicklung als mächtiger Treiber .....	16
2.2    Der Status-Quo: Engpässe ja, Mangel nein .....	18
2.3    Und in Zukunft? Viele Faktoren, unsichere Prognosen .....	20
2.4    Kritische Stimmen zur Diagnose „Fachkräftemangel“ .....	22
2.5    Zwischenfazit: Am regionalen Monitoring führt kein Weg vorbei .....	24
<b>3 Paradigmenwechsel in der Zuwanderungspolitik .....</b>	<b>25</b>
3.1    Vier Puzzleteile des rechtlichen Rahmens für ausländische Fachkräfte ....	25
3.2    Begleiterscheinungen: Erste Schritte in Sachen Willkommenskultur .....	29
<b>4 Die neuen Zuwanderer: Jung, dynamisch, qualifiziert.....</b>	<b>32</b>
4.1    Höhere Nettozuwanderung: Deutschland wird bunter.....	32
4.2    Ankunft in Deutschland – Was haben Arbeitsmigranten im Koffer?.....	35
4.3    Zuwanderer bevorzugen Städte.....	41
<b>5 Was macht Kommunen für Zuwanderer attraktiv? Die Perspektive der Zuwanderer .....</b>	<b>48</b>
5.1    Zielland Deutschland! Motive von qualifizierten Zuwanderern.....	48
5.2    Die Arbeitsplatzsuche: Kontakte, Anzeigen, Initiativen .....	50
5.3    Zwischenfazit: Zuwanderungssteuerung braucht Daten!.....	51

<b>Teil II: Kommunale Zuwanderungspolitik in der Praxis .....</b>	<b>53</b>
<b>6 Handlungsfelder, Konzepte, Maßnahmen im Überblick.....</b>	<b>53</b>
6.1 Die Phasen des Zuwanderungsprozesses .....	54
6.2 Die gefühlte Willkommenskultur als Herausforderung für die ganze Kommune .....	59
6.3 Bedarfs-, Bestands- und Potenzialanalysen: Informieren und orientieren, wer vor Ort gebraucht wird .....	63
6.4 Zuwanderung als gemeinsame Aufgabe von kommunaler Arbeitsmarkt- und Integrationspolitik .....	64
6.5 Die Verwaltungsstrukturen: Kleine konkrete Projekte vs. den großen Wurf „Welcome Center“ .....	68
6.6 Schaffung eines attraktiven Lebensraums: Stadtentwicklung und Wohnen.....	77
6.7 Kommunen und Unternehmen: Zusammenarbeit macht Sinn.....	82
6.8 Bürgerschaftliches Engagement: Das Salz in der Suppe.....	89
<b>7 Roadmap und Ressourcen: Wie geht es und was kostet es?.....</b>	<b>93</b>
<b>8 Gestaltung der Rahmenbedingungen: die Förderpolitik der Bundesländer.....</b>	<b>98</b>
<b>9 Gute Beispiele aus der Praxis für die Praxis: acht Fallstudien zur kommunalen Zuwanderungspolitik.....</b>	<b>101</b>
<b>Teil III: Schlussbetrachtung .....</b>	<b>118</b>
<b>10 Zuwanderungspolitik als Stadtentwicklungs- und Städtebaupolitik: Von Kontinuitäten und Neuanfängen .....</b>	<b>118</b>
<b>11 Handlungsempfehlungen für Bund, Länder, Kommunen, Wirtschaftsförderung.....</b>	<b>123</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>126</b>
<b>Bildquellen .....</b>	<b>135</b>



## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1:	Schwerpunkte der acht ausgewählten Fallstudienkommunen .....	14
Abbildung 2:	Bevölkerungsentwicklung und Altersstruktur bis 2060 .....	16
Abbildung 3:	Veränderung der Zahl der Erwerbspersonen 2010 – 2030 .....	17
Abbildung 5:	Top 10 der Engpassberufe für beruflich qualifizierte Fachkräfte .....	18
Abbildung 4:	Top 10 der Engpassberufe für Akademikerinnen und Akademiker....	19
Abbildung 6:	Angebot und Nachfrage nach hochqualifizierten MINT- Fachkräften .....	19
Abbildung 7:	Regionales Angebot und Nachfrage nach hochqualifizierten MINT-Fachkräften .....	20
Abbildung 8:	Bevölkerungs- und Erwerbspersonenentwicklung 2001 - 2011 .....	23
Abbildung 9:	Nettozuwanderung nach Deutschland 1950-2013 .....	33
Abbildung 10:	Zuzüge nach Deutschland nach Herkunftsregionen im Jahr 2013.....	34
Abbildung 11:	Bildungsstruktur von Neuzuwanderern im Alter von 15 bis 65 Jahren in den Jahren 2000 bis 2009 .....	36
Abbildung 12:	Bildungsstruktur von Neuzugewanderten nach Herkunftsland .....	37
Abbildung 13:	Zuwanderer mit Abschluss in MINT-Fächern oder Medizin.....	38
Abbildung 14:	Berufsgruppenzugehörigkeit der Arbeitsmigranten .....	39
Abbildung 15:	Anteil der Altersgruppen an der Gesamtbevölkerung bzw. an den zu- und fortgezogenen Personen im Jahr 2012 .....	40
Abbildung 16:	Außenwanderungssaldo der kreisfreien Städte und Landkreise gegenüber dem Ausland im Jahr 2012 .....	41
Abbildung 17:	Bevölkerung mit Migrationshintergrund in den kreisfreien Städten und Landkreisen in Prozent an der Gesamtbevölkerung.....	42
Abbildung 18:	Häufigstes Herkunftsland der Bevölkerung mit Migrationshintergrund in den kreisfreien Städten und Landkreisen .....	45
Abbildung 19:	Räumliche Verteilung der Fach- und Führungskräfte im Vergleich zur Gesamtbevölkerung nach Gemeindegrößen .....	47
Abbildung 20:	Push-Faktoren in der Migrationsentscheidung von Drittstaatenangehörigen .....	49
Abbildung 21:	Pull-Faktoren in der Migrationsentscheidung von Drittstaatenangehörigen .....	50
Abbildung 22:	Wie haben Arbeitsmigranten ihren derzeitigen Arbeitsplatz gefunden?.....	51
Abbildung 23:	Phasen im Zuwanderungsprozess und Handlungsorientierungen .....	55
Abbildung 24:	Bedarfe der Zuwanderer und Ansatzpunkte der Kommunen.....	56
Abbildung 25:	Gegenwärtige Handlungsfelder in den Zuwanderungsphasen .....	58
Abbildung 26:	Ebenen gelebter Willkommenskultur.....	60

---

Abbildung 27: Willkommens- und Anerkennungszyklus .....	62
Abbildung 28: Eckpunkte einer Willkommensbehörde.....	71
Abbildung 30: Kommunale Unterstützungsangebote .....	85
Abbildung 31: Kosten ausgewählter Zuwanderungsmaßnahmen in den Fallstädten .....	95
Abbildung 32: Planungsdreieck und Maßnahmenentwicklung.....	96
Tabelle 1: Zuwanderung und Personen mit Migrationshintergrund nach siedlungsstrukturellen Kreistypen.....	44
Tabelle 2: Verteilung der Personen mit Migrationshintergrund nach Gemeindegrößen .....	46
Tabelle 3: Akteure der kommunalen Zuwanderungspolitik.....	65

## Kurzfassung

Die Förderung der Zuwanderung qualifizierter Fachkräfte aus dem Ausland stellt eine wichtige Strategie dar, um dem vielfach prognostizierten Fachkräftemangel in Deutschland entgegenzuwirken. Dies setzt allerdings voraus, dass die Städte und Gemeinden als Orte des Lebens und Arbeitens für Zuwanderer auch attraktiv sind. In acht Fallstudien wurde im Rahmen der Studie „Wie können Kommunen für qualifizierte Zuwanderer attraktiv werden?“ untersucht, mit welchen stadtentwicklungspolitischen und städtebaulichen Strategien und Maßnahmen Kommunen ihre Attraktivität für qualifizierte Zuwanderer steigern können. Konkrete Teilziele dabei waren

- die Bedarfs- und Anforderungsanalyse aus Sicht der Zuwanderer
- die Ressourcen- und Strategieanalyse im kommunalen Handlungsspielraum
- die handlungsorientierte und aktivierende Aufbereitung der Fallstudien
- die Formulierung akteurspezifischer Handlungsempfehlungen für Bund, Länder, Kommunen und Wirtschaftsförderungen.

Zuwanderung ist das Resultat komplexer Entscheidungssituationen und -prozesse. Das Hauptwanderungsmotiv für Zuwanderer ist ein Arbeitsplatz, der eine Verbesserung der individuellen Lage verspricht (z.B. nach vorheriger Arbeitslosigkeit oder höheres Einkommen). Daneben können soziale Netzwerke (v.a. Familie und Freunde) die Migrationsentscheidung erheblich beeinflussen. Aber auch das Image einer Kommune und die Lebensqualität vor Ort können dazu beitragen, dass sich Zuwanderer für eine bestimmte Stadt oder Gemeinde entscheiden. Als Ort des alltäglichen Zusammenlebens müssen die Kommunen entsprechend erreichen, dass die Neuzuwanderer sich von Anfang zuhause fühlen. Erfolgversprechende Ansätze sind darum Maßnahmen, welche die Zuwanderer sowohl während aller Phasen des Zuwanderungsprozesses als auch in allen Lebenslagen erreichen. Die Schaffung einer Willkommens- und Anerkennungskultur ist hierbei von zentraler Bedeutung.

Die Kommunen können die (hoch)qualifizierten Zuwanderer auf unterschiedliche Weise mit städtebaulichen und stadtentwicklungspolitischen Maßnahmen motivieren. Im Vordergrund steht dabei, einen ansprechenden und vielfältigen Arbeits-, Lebens- und Erholungsort zu schaffen und hierbei insbesondere die zunehmende Internationalität ihrer Bevölkerung zu berücksichtigen. Stadtentwicklungspolitik muss auf ein Klima der Offenheit und Vielfalt in der Stadt abzielen und die Schaffung einer Willkommens- und Anerkennungskultur auf allen Ebenen erreichen. Hierzu kann die Reorganisation der Verwaltung (z.B. Ausländerbehörden als Willkommensbehörden) oder die interkulturelle Öffnung der Verwaltung genauso gehören wie die Schaffung einer Anlaufstelle für Neuzuwanderer (z.B. Welcome Center).

Darüber hinaus spielen auch die Außenwahrnehmung einer Kommune und die Lebensqualität, die sie bietet, eine immer größere Rolle für die Zuwanderung. Insbesondere die weichen Standortfaktoren sind hierbei von wesentlicher Bedeutung. So ist es beispielsweise wichtig, eine familienfreundliche Kommune mit kindergerechtem Wohnumfeld, einer ausreichenden Anzahl an

Kinderbetreuungsangeboten und einem vielfältigen Bildungsangebot, das auch die spezifischen Anforderungen von Neuzuwanderern in den Blick nimmt, zu schaffen. Ansprechende Erholungs-, Freizeit- und Sportmöglichkeiten, vielfältige Einkaufsmöglichkeiten, Kunst und Kultur können ebenfalls zur Attraktivitätssteigerung einer Kommune beitragen. Aber auch die Förderung von attraktiven und bezahlbaren Wohnraum und verschiedene Stadterneuerungsmaßnahmen (z.B. Altbausanierung) können die Anziehungskraft der Kommunen erhöhen. Zuwanderungspolitisch motivierte Maßnahmen des Städtebaus und der Stadtentwicklung setzen zwar einige Akzente, insbesondere was eine wahrnehmbare Internationalität angeht, unterscheiden sich ansonsten aber nicht wesentlich vom üblichen Maßnahmenspektrum zur Attraktivitätssteigerung der Städte.

Die Gruppe der Zuwanderer stellt sich bezüglich der Wohnpräferenzen genauso heterogen dar wie die Gruppe der einheimischen Bevölkerung. Weniger die ethnische Herkunft als vielmehr das gleiche Milieu, also die gleichen Wertvorstellungen, ästhetischen Vorlieben und Lebensstile spielen entsprechend eine Rolle. Diese drücken sich auch in den Standortanforderungen in Bezug auf Wohnen, dem Wohnumfeld und ihrer Freizeitgestaltung aus. Während beispielsweise die *young professionals* eher innenstadtorientierte Wohnpräferenzen aufweisen, können ältere Zuwanderer mit Familien den Stadtrand bzw. das nähere Umland bevorzugen. Für die städtische Zuwanderung kommt dabei allerdings den sogenannten Ankunftsgebieten, in denen sich Zuwanderer überproportional niederlassen, eine besondere Bedeutung zu.

Die Kommunen können die lebensweltliche Integration der Zuwanderer in verschiedenen Bereichen erleichtern. In der Erstorientierung sind beispielsweise kostenlose Sprachkurse (auch im Herkunftsland), Lotsen- und Mentorenprogramme, persönliche Unterstützung und Begleitung in allen arbeits- und lebensweltlichen Fragen oder gemeinsame Freizeitaktivitäten, Firmenbesichtigungen, Unterstützung bei der Wohnungssuche, gebündelte und begleitete Bearbeitung aller administrativen Angelegenheiten, Reisekostenunterstützung, persönliche Abholung, Empfangsveranstaltung, Informationen zur Region, Besichtigung der Region (look and see-Trips), persönliches Kennenlernen und Kontakt zu regionalen Funktionsträgern und Akteuren von großer Hilfe für die Neuzuwanderer. Diese Maßnahmen können auch sehr gut unter Beteiligung der Stadtgesellschaft im Zuge des ehrenamtlichen Engagements durchgeführt werden. Denn die Schaffung einer Willkommens- und Anerkennungskultur ist eine Aufgabe, die von der gesamten Gesellschaft übernommen werden muss.

Darüber hinaus ist auch die Förderung einer positiven Segregation im Sinne von Kontaktmöglichkeiten zur eigenen Community förderlich. Hierbei spielt vor allem auch die Einbindung von Migrantenselbstorganisationen (MSO) in die Aktivitäten und die Unterstützung der Selbstorganisation der Migranten eine große Rolle.

Ganz allgemein muss es darum gehen, dass sich die Zuwanderer in der neuen Umgebung wohlfühlen.

Ein weiterer Schwerpunkt der kommunalen Aktivitäten zur Fachkräftesicherung durch Zuwanderung zielt auf die Unterstützung der Unternehmen ab. Viele Unternehmen tun sich mit der Einstellung ausländischer Fachkräfte nach wie vor schwer. Ihnen mangelt es nicht nur an Anknüpfungspunkten und Ressourcen für die Rekrutierung, sie scheuen auch die bürokratischen Hürden des Aufenthalts- und Arbeitsrechts und befürchten Probleme bei der Integration in den und der Bindung an den Betrieb. Vor allem bei den kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) besteht ein deutlicher Informations- und Unterstützungsbedarf, damit sie Zuwanderung als Rekrutierungskanal für qualifizierte Fachkräfte akzeptieren und erschließen können. Dieses Handlungsfeld sollte unbedingt von den Kommunen angegangen und eine entsprechende Expertise aufgebaut werden.

Unterstützungsmaßnahmen können zum Beispiel zur Sensibilisierung und internationalen/interkulturellen Öffnung der Unternehmen und/oder ein administrativer Firmenservice darstellen. Zudem werden Angebote zur Vermittlung und Förderung von Sprachkursen geschaffen oder in Zusammenarbeit mit den Unternehmen vor Ort mehrsprachige Willkommens- und Informationsbroschüren herausgearbeitet. Erfolgsversprechend ist auch die Anbahnung und Unterstützung eines direkten Erfahrungsaustausches zwischen Unternehmern, die bereits positive Erfahrungen mit ausländischen Fachkräften gemacht haben und solchen, die noch zurückhaltend sind, z.B. über Unternehmensnetzwerke, Kommunikationsplattformen oder Seminare.

Eine wichtige Zielgruppe stellen zudem die ausländischen Studierenden dar. Die Kommunen ermöglichen den KMU hierbei, niedrigschwellig Erfahrungen mit der Integration und Bindung von ausländischen Fachkräften zu machen. So unterstützen sie die KMU beispielsweise mit Rekrutierungsinitiativen an Hochschulen.

Die Kommunen können den Unternehmensbedürfnissen außerdem mit einem administrativen Service für rekrutierende Unternehmen entsprechen und den Rekrutierungsprozess in allen Zuwanderungsphasen begleiten. Damit reduzieren sie die Befürchtungen der Unternehmen hinsichtlich Komplexität, Langwierigkeit und Intransparenz der Verwaltungsverfahren und Rechtslage. Viele Kommunen unterstützen die KMU im betrieblichen Eingliederungsprozess und bieten konkrete Beratungs- und Coaching-Angebote an.

Die Kommunen können darüber hinaus auch die Rekrutierung von Arbeitskräften aus dem Ausland für die Unternehmen übernehmen und die neuen Fachkräfte da abholen, wo sie sind. Dies kommt insbesondere in ländlichen Räumen infrage, die oftmals nicht im Blickfeld der Arbeitssuchenden sind.

## 1 Einleitung

Der Arbeitsmarkt in Deutschland steht vor erheblichen Herausforderungen: Während auf der einen Seite die Zahl der Schulabgänger<sup>1</sup> stetig abnehmen wird, erreichen die geburtenstarken Jahrgänge auf der anderen Seite langsam das Rentenalter. Das Angebot an Arbeitskräften wird sich in den kommenden Jahren entsprechend verringern. Die positive wirtschaftliche Entwicklung in der jüngeren Vergangenheit hat schon heute dazu geführt, dass in bestimmten Berufen, Branchen und Regionen Engpässe zu verzeichnen sind. Hierzu zählen vor allem die gut qualifizierten Fachkräfte wie Hochschulabsolventen, mehr noch allerdings die Vielzahl an Ausbildungsberufen. Auch wenn diese Engpässe noch nicht durch einen Rückgang der Bevölkerung zu erklären sind – tatsächlich standen in Deutschland aufgrund der steigenden Erwerbsquoten von Frauen und älteren Menschen noch nie so viele Arbeitskräfte zur Verfügung –, so wird sich der demografische Wandel zukünftig zunehmend auf dem Arbeitsmarkt durchschlagen. Für die deutschen Unternehmen geht damit ein erhebliches Geschäftsrisiko einher. Nur wenn es gelingt, die Arbeitsplätze auf Dauer adäquat zu besetzen, kann der Wohlstand langfristig gesichert werden.

Seit dem Jahr 2011 verfolgt die Bundesregierung mit ihrem Fachkräftekonzept und den darin festgehaltenen fünf Sicherungspfaden einen umfassenden Ansatz, um die Fachkräftebasis in Deutschland sicherzustellen (BMAS 2011; 2014): Neben der Aktivierung und Beschäftigungssicherung geht es um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, verbesserte Bildungschancen und die Qualifizierung durch Aus- und Weiterbildung. Als fünfter Sicherungspfad steht darüber hinaus auch die Integration und qualifizierte Zuwanderung im Mittelpunkt der Strategien und Maßnahmen. Etwa seit der Jahrtausendwende hat sich so auch auf politischer Seite weitestgehend die Erkenntnis durchgesetzt, dass Deutschland ein Einwanderungsland ist und Zuwanderung dringend benötigt. In der Folge hat die Bundesregierung die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Zuwanderung qualifizierter Fachkräfte in den letzten Jahren verbessert – z.B. durch das im April 2012 in Kraft getretene Anerkennungsgesetz oder die Einführung der Blauen Karte EU. Deutschland hat sich zum Ziel gesetzt, ein attraktives Zielland für qualifizierte Zuwanderer zu werden. Die Schaffung einer gesellschaftlich verankerten Willkommens- und Anerkennungskultur ist hierbei von zentraler Bedeutung.

Städte, Gemeinden und Kreise nehmen bei der Zuwanderung qualifizierter Fachkräfte eine Schlüsselrolle ein. Die Kommunen sind Orte des alltäglichen Zusammenlebens und spielen für die soziale, wirtschaftliche und kulturelle Integration von Zuwanderern eine große Rolle. Sie können die Lebensbedingungen für Zuwanderer und ihre Angehörigen entscheidend fördern und sind für die Etablierung einer Willkommens- und Anerkennungskultur von großer Bedeutung. Durch die Umsetzung

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit sind in diesem Bericht die zur Gleichstellung von Frau und Mann gebräuchlichen Schreibweisen nicht durchgängig verwendet worden. Sämtliche Personenbezeichnungen sind geschlechtsneutral zu verstehen.

verschiedener Maßnahmen können die Kommunen so einen essentiellen Beitrag zur Sicherung des Fachkräftebedarfs in Deutschland leisten. Denn ob sich Zuwanderer in Deutschland zuhause fühlen, entscheidet sich vor allem in den Kommunen. Die Attraktivität von Städten und Gemeinden für qualifizierte Zuwanderer nimmt damit eine Schlüsselrolle für die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung ein.

Doch wie können Kommunen für qualifizierte Zuwanderer attraktiv werden? Dieser Leitfrage wurde im Rahmen der vorliegenden ExWoSt-Studie nachgegangen. Anhand acht ausgewählter Fallbeispiele wurden dabei innovative Ansätze kommunaler Zuwanderungs- und Integrationspolitik empirisch untersucht. Übergeordnetes Ziel war es, kommunale Strategien und Maßnahmen herauszuarbeiten, welche die Attraktivität deutscher Städte und Gemeinden für qualifizierte Zuwanderer erhöhen können.

Willkommenskultur, Welcome Center, Relocation Service, interkulturelle Öffnung, Rekrutierung in Südeuropa – diese Stichworte stehen dabei stellvertretend für kommunale Strategien, mit denen qualifizierte ausländische Fachkräfte in die Kommunen und ihren Unternehmen geholt werden sollen. Die Städte und Gemeinden nehmen die Herausforderung der Fachkräftesicherung als zentrales Zukunftsthema an und entwickeln und erproben eine Vielzahl an Aktivitäten und Maßnahmen. Die Förderung qualifizierter Zuwanderung spielt vielerorts eine wichtige Rolle. Viele Kommunen haben dabei einen Perspektivwechsel eingeleitet, weg von einer eher problemorientierten Integrationspolitik hin zu einer ressourcenorientierten Zuwanderungspolitik. Dabei sehen Kommunen in der Entwicklung einer Willkommens- und Anerkennungskultur neue Entwicklungspotenziale für die kommunale Standortpolitik und verknüpfen ihre zuwanderungspolitischen Aktivitäten mit der Stadtentwicklungs- und Wirtschaftspolitik. Je nach Anforderungen und Größe der Kommune beschreiten sie dabei ganz unterschiedliche Wege.

### **1.1 Zentrale Fragestellungen und methodisches Vorgehen**

Viele Kommunen haben eine aktive Zuwanderungspolitik als neues, für die lokale und regionale Entwicklung wichtiges Politikfeld entdeckt und angenommen. Noch mehr Kommunen stehen dieser Herausforderung aber noch etwas ratlos gegenüber. Es fehlt ihnen an einem systematischen Überblick über kommunale Handlungsmöglichkeiten und konkrete Maßnahmenoptionen, um das Handlungsfeld strukturieren, eigene Ziele definieren und Schwerpunkte setzen zu können. Und es mangelt an einer halbwegs belastbaren Abschätzung von Aufwand und Wirkungen verschiedener Optionen. Das Hauptanliegen der vorliegenden Untersuchung war es daher, die zuwanderungspolitischen Strategien und Maßnahmen systematisch herauszuarbeiten, welche die Attraktivität deutscher Kommunen für qualifizierte Zuwanderer steigern können. Im Mittelpunkt der Studie standen dabei folgende Forschungsleitfragen:

- Was macht Kommunen für Zuwanderer, die auf Zeit oder dauerhaft in Deutschland leben und arbeiten wollen, attraktiv? Welche Ziele werden verfolgt und wie erfolgsversprechend sind diese Ansätze?

- Welche städtebaulichen und stadtentwicklungspolitischen Maßnahmen können qualifizierte Zuwanderung motivieren?
- Wie verteilen sich (hoch)qualifizierte Zuwanderer im Stadtgebiet?
- Welche kleinräumigen Lebensumstände sind förderlich? Wie erfolgt die soziale Integration?
- Wie können Kommunen Unternehmen bei der Akquise von Fachkräften unterstützen?
- Wie können Standorte sowohl in Städten wie auch in ländlichen Regionen für ausländische Unternehmen und deren Beschäftigte aufgewertet werden?
- Welche Motive haben (hoch-)qualifizierte Rückwanderer? Haben die Motive mit Lebensumständen zu tun, die die Stadtentwicklungspolitik beeinflussen können?

### *Multiperspektivische Analyse*

Für die erfolgreiche Umsetzung innovativer Ansätze im Bereich der kommunalen Zuwanderungspolitik müssen eine Vielzahl von unterschiedlichen Faktoren und Perspektiven zusammenspielen. Die Untersuchung der zuwanderungspolitischen Aktivitäten in den Kommunen erfolgte aus diesem Grund auf Basis einer multiperspektivischen Analyse. Folgende vier Analyseperspektiven wurden dabei berücksichtigt:

- Die *migrantenspezifische Perspektive* beleuchtet die nachfragerrelevanten Kriterien und Erfolgsfaktoren der zuwanderungspolitischen Maßnahmen und Strategien.
- Die *kommunalpolitische Perspektive* betrachtet die Handlungsfelder und -spielräume der Kommunen bei der Umsetzung der attraktivitätssteigernden Maßnahmen.
- Die *empirische Perspektive* verbindet die migrantenspezifische und kommunalpolitische Perspektiven und zeigt, was unter derzeitigen Bedingungen realisierbar ist, welche Strategien und Maßnahmen zielführend sind und welche Lücken noch zu füllen sind.
- Die *Mehrebenen-Perspektive* nimmt die übergeordneten Regulierungen und rechtlichen Rahmenbedingungen auf Bundes- und Landesebene in Augenschein.



*Grundlagen schaffen: Analyse der Fachkräftesituation und Zuwanderung*

In einem ersten Schritt erfolgte im Rahmen der Studie zunächst eine Analyse des aktuellen und zukünftigen Fachkräftebedarfs und -angebots in Deutschland. Auf Basis einer umfassenden Daten- und Literaturrecherche wurde dabei beleuchtet, wie sich die Fachkräftesituation gegenwärtig darstellt und welche Ursachen möglichen Engpässen auf dem Arbeitsmarkt zugrunde liegen. Unter Verwendung von Prognosen verschiedener wissenschaftlicher Institute lag dabei ein besonderes Augenmerk auf der zukünftigen Entwicklung des Arbeitsmarktes und auf der Bedeutung von Zuwanderung für die Sicherstellung des Fachkräftebedarfs. Im Anschluss daran wurden die aktuellen gesetzlichen Rahmenbedingungen und zuwanderungspolitischen Maßnahmen auf EU- und Bundesebene analysiert. Im Zuge einer anschließenden Zuwanderungsanalyse erfolgte dann eine Betrachtung der bisherigen Zuwanderungsströme, der Anzahl, Herkunftsländer, Zielregionen und Verteilung der Zuwanderer unter besonderer Berücksichtigung ihrer Qualifikationen.

*Auswahl der Fallstudien: Anmerkungen zu einem vielschichtigen Auswahlprozess*

Der Schwerpunkt des zweiten Teils der Studie lag in der Untersuchung von acht Kommunen mit vorbildlichen Strategien, Konzepten und Aktivitäten im Bereich der kommunalen Zuwanderungspolitik. Die Auswahl der Fallkommunen erfolgte in Anlehnung an die Forschungsleitfragen sowie das Erkenntnisinteresse der Studie durch einen vielschichtigen Prozess. Dabei sollten die acht ausgewählten Kommunen in der Summe folgende Kriterien erfüllen:

- Es sollten Kommunen verschiedener Größenordnungen und aus mehreren Bundesländern repräsentiert sein, um unterschiedliche Ausgangsbedingungen, Handlungsspielräume und Ressourcenverfügbarkeiten abzubilden.
- Die Handlungsfelder und Maßnahmen sollten alle Phasen im Zuwanderungsprozess abdecken.
- Strategische Ausrichtungen, Schwerpunkte und konkrete Maßnahmen der kommunalen Aktivitäten sollten eine möglichst große Bandbreite und Vielfalt abdecken.
- Die Kommunen sollten möglichst Aussagen zu Aufwand und Wirkungen ihrer Konzepte und Maßnahmen machen können.
- Die Konzepte und Maßnahmen sollten innovativ sein (im Sinne von einzigartiger oder herausragender Weiterentwicklung bestehender Konzepte und Instrumente, Adaption von Konzepten und Instrumenten aus anderen Handlungsfeldern oder Erprobung neuer Konzepte und Instrumente).
- Die Konzepte und Maßnahmen sollten prinzipiell auf andere Kommunen übertragbar sein.

Im Zuge eines bundesweiten Screenings der zuwanderungspolitischen Aktivitäten verschiedener Kommunen und interkommunaler Zusammenschlüsse wurde dafür zunächst eine *Longlist* mit 22 Beispielen kommunaler Zuwanderungspolitik erstellt.

Von diesen Fallstudienkandidaten wurden acht Kommunen für den weiteren Verlauf der Untersuchung ausgewählt.

Ein Großteil der Kandidaten befand sich dabei erwartungsgemäß in der Kategorie Großstädte. Es musste allerdings gewährleistet sein, dass auch Mittel- und Kleinstädte bis in den ländlichen Raum hinein mit übertragbaren Beispielen und Anregungen für die eigene Strategieentwicklung versorgt werden. Auch die regionale Verteilung der 22 Kandidaten zeigte zwei Schwerpunkte: Baden-Württemberg, wo der Problemdruck infolge der aktuellen Fachkräfteengpässe besonders groß ist, und Nordrhein-Westfalen, wo die Landesregierung die Kommunen dabei unterstützt, ihre langjährigen integrationspolitischen Erfahrungen nun zu einer – zum Teil interkommunalen – Zuwanderungspolitik weiterzuentwickeln. Dagegen waren der Norden und der Osten der Republik unterrepräsentiert. Auch hier galt es, zu einer ausgewogenen Mischung zu kommen. Schließlich mussten die Ansätze und Konzepte der acht Fallstudienorte auch für andere Kommunen reproduzierbar sein – und zwar möglichst kurz- oder mittelfristig.

Die Auswahlkriterien bezogen sich also auf ein Gesamt-Portfolio von Konzepten und Maßnahmen zur Umsetzung kommunaler Zuwanderungspolitik. Die acht Kommunen, die in Fallstudien detailliert untersucht und dargestellt wurden, sind demnach nicht zwangsläufig als Best Practice- oder Leuchtturmprojekte zu verstehen. Sie repräsentieren vielmehr innovative Ansätze kommunaler Zuwanderungspolitik, die beispielsweise

- als Einzelmaßnahmen herausragend sind,
- oder auf einem wegweisenden Gesamtkonzept basieren,
- oder den Schwerpunkt XY vorbildlich umsetzen,
- oder mit begrenzten Ressourcen pfiffige Lösungen umsetzen.

#### *Durchführung von vertiefenden Analysen in den Fallkommunen*

Im nächsten Schritt wurde die Zuwanderungspolitik der einzelnen Fallkommunen einer umfangreichen Ressourcen- und Strategieanalyse unterzogen. Neben den Zielen, Schwerpunkten, Maßnahmen und Wirkungen wurden dabei auch der finanzielle und personelle Aufwand und die dahinterstehenden Organisations- und Kooperationsstrukturen erfasst. Zunächst erfolgte dafür ein Screening und die Analyse der Kommunikations- und Service-Angebote sowie der Strategie- und Konzeptpapiere. Darauf aufbauend wurden vor Ort (teilweise auch telefonisch) leitfadengestützte Experteninterviews mit den umsetzungsrelevanten Akteuren durchgeführt. Diese waren vor allem Mitarbeiter aus der jeweiligen Wirtschaftsförderung, dem Stadtmarketing, der Ausländerbehörde, dem Stadtentwicklungsressort, dem Bürgerbüro, Integrationsbeauftragte, Projektverantwortliche, Ehrenamtliche, Unternehmer usw. Um die migrantenspezifische Perspektive zu erfassen, wurden in den Fallkommunen darüber hinaus auch Interviews mit zugewanderten Fachkräften geführt.

*Werkstattgespräch „Stadtentwicklung und die Zuwanderung von Fachkräften“*

Am 28. Januar 2014 wurden die Zwischenergebnisse der vorliegenden Studie im Rahmen eines Werkstattgesprächs zum Thema „Stadtentwicklung und die Zuwanderung von Fachkräften“ mit knapp 50 Teilnehmern aus Kommunen, Wissenschaft und Fachöffentlichkeit diskutiert. Dabei stellten die Vertreter aus den Fallkommunen ihre Erfahrungen in der Zuwanderungspolitik in Form von Kurzreferaten vor und erörterten ihre Sichtweisen auf das Themenfeld, insbesondere mit Blick auf die derzeitigen Rahmenbedingungen und weiteren Unterstützungsbedarf. Im Zentrum der Debatte standen Fragen nach den Erfolgsfaktoren und der Übertragbarkeit der Ansätze und Strategien, aber auch nach den mitunter komplexen Problemlagen bei der strategischen Ausrichtung und praktischen Umsetzung.

*Zusammenführung der Ergebnisse und Erstellung von Steckbriefen*

Die Ergebnisse aus der empirischen Datenerhebung sowie aus dem Werkstattgespräch wurden ausgewertet und in dieser vorliegenden Veröffentlichung zusammengeführt. Sie sollen vor allem der Praxis als umfangreicher Überblick über Möglichkeiten, Voraussetzungen, Wirkungen und Erfahrungen dienen. Des Weiteren wurde für jede Fallkommune ein Steckbrief erstellt, die neben Informationen zu den jeweiligen Städten und Gemeinden auch konkrete zuwanderungspolitische Entscheidungshilfen liefern.

**1.2 Das Portfolio der Fallkommunen**

In der Gesamtschau liefern die ausgewählten Fallstudienkommunen einen systematischen Überblick darüber, wie Kommunen ihre sehr unterschiedlichen Ressourcen optimal einsetzen und welche Strategien sie entwickeln, um die Standortattraktivität zu erhöhen, qualifizierte Zuwanderer anzuziehen und langfristig zu binden sowie Unternehmen bei der Fachkräftesicherung zu unterstützen. Jede Kommune findet einen anderen Zugang, priorisiert andere kommunalpolitische Handlungsfelder und etabliert unterschiedliche Strukturen zur Gestaltung ihrer zuwanderungspolitischen Aktivitäten:

- **Wuppertal** entwickelt das Modell einer serviceorientierten One-Stop-Verwaltung. Darüber hinaus legt die Stadt ein Konzept zur Einbindung von Migrantenselbstorganisationen in die Etablierung einer Willkommenskultur vor.
- Das **Mannheimer** Konzept stellt die Bedürfnisse international mobiler Fachkräfte strategisch ins Zentrum der Stadtentwicklungsplanung. Die Stadt arbeitet zudem an der Bindung ausländischer Studierender an die Region.
- **Jena** zeichnet sich durch eine intrakommunale Vernetzung aus, die zusätzliche Handlungspotenziale aktiviert, um ein attraktives Umfeld vor allem für die Familien ausländischer Fachkräfte zu schaffen. Außerdem bietet die Stadt außergewöhnliche Unternehmensdienstleistungen.

- Das Konzept der Stadt **Frankfurt (Oder)** steht für eine grenzüberschreitende Vernetzung in der Standortentwicklung und Fachkräftesicherung. Mit der bedarfsorientierten Qualifizierung ausländischer Nachwuchsfachkräfte legt Frankfurt einen innovativen Ansatz in der Fachkräfte-Akquise vor. Das Welcome Center wird zu einer modellhaften Beratungs- und Dienstleistungsstelle für Fachkräfte entwickelt. **Ravensburg** steht für die Etablierung einer gelebten und gefühlten Willkommenskultur. Die Strategie der Mittelstadt erschließt zudem den Handlungsansatz der Aktivierung bürgerschaftlichen Engagements, der in kleineren Kommunen zur Erweiterung der Handlungsressourcen beiträgt und gleichzeitig Zuwanderer in die Stadtgesellschaft einbindet.



**Abbildung 1: Schwerpunkte der acht ausgewählten Fallstudienkommunen**

(Eigene Darstellung)

- Die Stadt **Wunsiedel** ist mit ihren Initiativen zur Rekrutierung spanischer Fachkräfte Modell für die kommunale Fachkräfte-Akquise und zeigt auf, welche zentrale Rolle die enge Zusammenarbeit mit und Unterstützung von kleinen und mittleren Unternehmen spielt.
- Der wirtschaftspolitische Zusammenschluss der Landkreise **Schwarzwald-Baar, Rottweil und Tuttlingen** bietet mit ihren Initiativen Ansatzpunkte für den ländlichen Raum, insbesondere durch die Schaffung von professionellen Kooperationsstrukturen zur Erweiterung des kommunalen Handlungsrahmens.
- Die **Städtekooperation Integration.Interkommunal** – ein Verbund von acht Ruhrstädten – legt gemeinsam mit dem Regionalverband Ruhr (RVR) und der Wirtschaftsförderung metropoleruhr GmbH (wmr) den Fokus in der interkommunalen Zusammenarbeit bei der Entwicklung einer regionalen Willkommens- und Anerkennungskultur. Die interaktive Internet-Plattform "welcome.ruhr" verspricht innovative Ansätze in der Vorintegration, Erstorientierungs- und Etablierungsphase umzusetzen.

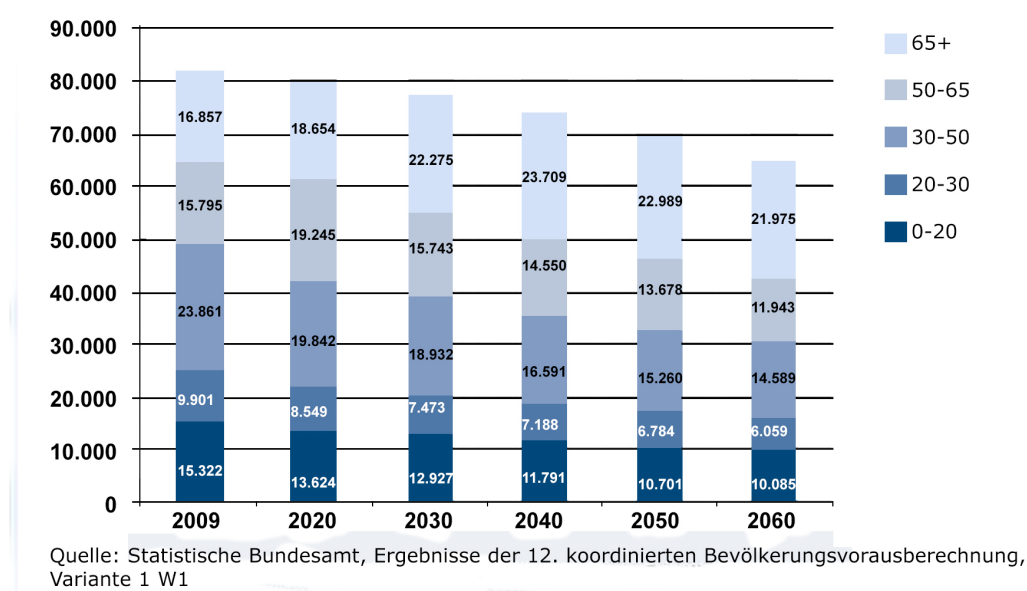
## Teil I: Fachkräfte und Zuwanderer in Deutschland

### 2 Fachkräfte in Deutschland: Zeit zum Handeln

Wie sieht die derzeitige Fachkräftesituation aus und womit müssen wir in Zukunft rechnen? Diese Frage beschäftigt zurzeit Politik und Wirtschaft gleichermaßen. Die kurz gefasste Antwort lautet: Zurzeit gibt es in bestimmten Branchen und Regionen bereits Fachkräftengpässe, aber noch keinen allgemeinen Fachkräftemangel. Die Engpässe werden sich aller Voraussicht nach im Laufe dieses Jahrzehnts verschärfen. Spätestens in den 20er Jahren ist infolge der Verrentung der geburtenstarken Jahrgänge recht wahrscheinlich mit einem echten Fachkräftemangel zu rechnen. Für bestimmte Branchen und Regionen besteht also akuter Handlungsbedarf. Wichtiger jedoch sind vorausschauende Aktivitäten, die auf den mächtigen Treiber der Fachkräfteentwicklung, den demografischen Wandel, reagieren.

#### 2.1 Die demografische Entwicklung als mächtiger Treiber

Der Rückgang der Bevölkerungszahl und die Alterung der Gesellschaft sind einer der wichtigsten Treiber in Richtung Fachkräftemangel. Die 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes (2009) prognostiziert eine stetige Abnahme der Bevölkerungszahl von knapp 82 Mio. in 2010 auf 65 bis 70 Mio. Personen im Jahr 2060. Die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter sinkt entsprechend von knapp 50 Mio. in 2010 auf ca. 42 Mio. in 2030 und etwa 33 Mio. in 2060 (Abbildung 2).

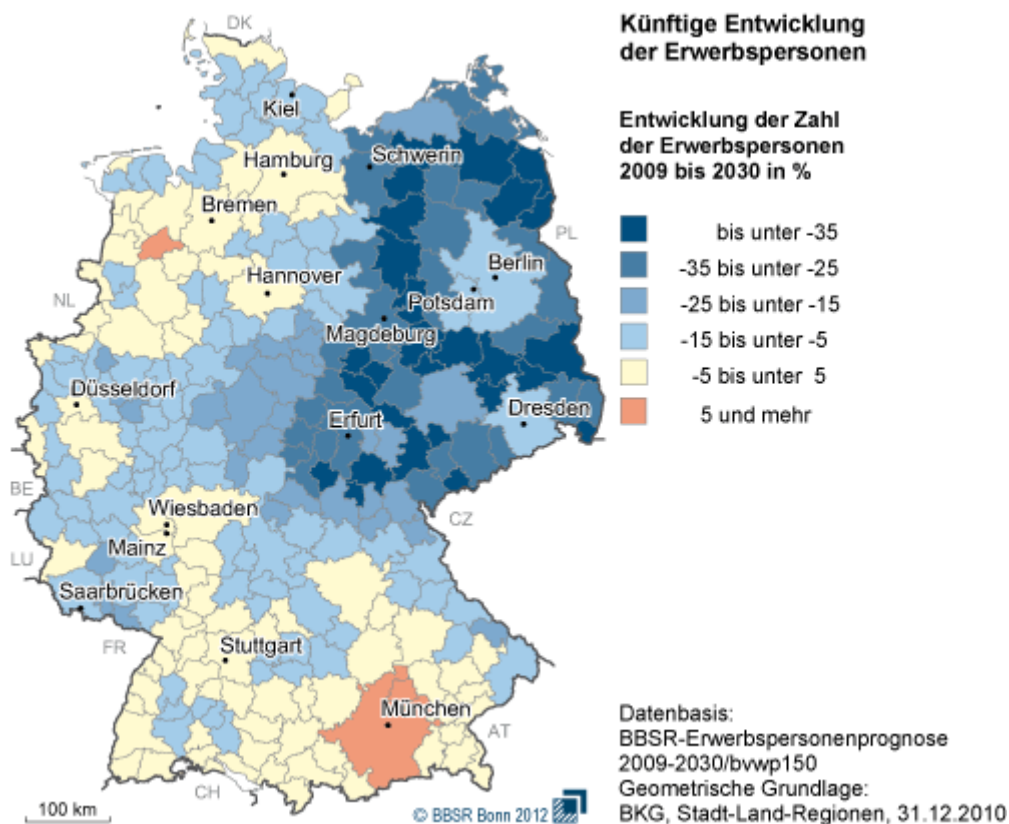


**Abbildung 2: Bevölkerungsentwicklung und Altersstruktur bis 2060** (in Tausend)

Quelle: BMWi 2014

Verschärfend kommen die Verschiebungen in der Altersstruktur hinzu. Bereits in der kommenden Dekade wird sich der Anteil der 30 bis 50-Jährigen an der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter von derzeit 47 Prozent auf 40 Prozent verringern und der Anteil der 50 bis 65-Jährigen von 33 Prozent auf 40 Prozent steigern. Mit Eintritt der geburtenstarken Jahrgänge der 1960er Jahre ins Rentenalter (ab 2020) sinkt die Gesamtzahl der Personen im Erwerbsalter deutlich (ebd.).

Auch die räumlich differenzierte Erwerbspersonenprognose des Bundesamts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Abbildung 3) verdeutlicht, dass überall in Deutschland bis zum Jahr 2030 mit einem Rückgang der unter 45-jährigen Erwerbspersonen (=Erwerbstätige + Erwerbssuchende) gerechnet werden muss. In den meisten ostdeutschen Regionen sinkt die Zahl dramatisch um bis zu 30 Prozent. Während in vielen westdeutschen Regionen zumindest die Zahl der über 45-jährigen Erwerbspersonen leicht ansteigt – eine Folge der Alterung der Gesellschaft – haben die ostdeutschen Regionen auch in dieser Altersgruppe deutliche Verluste zu verkräften. 2025 wird es in Deutschland keinen einzigen Kreis mehr geben, in dem die älteren Jahrgänge der Erwerbsfähigen durch die nachwachsenden Jahrgänge vollständig ersetzt werden können. Dieser kurze Überblick über die demografische Entwicklung in Deutschland macht deutlich, dass insgesamt zur Fachkräftesicherung Handlungsbedarf besteht.



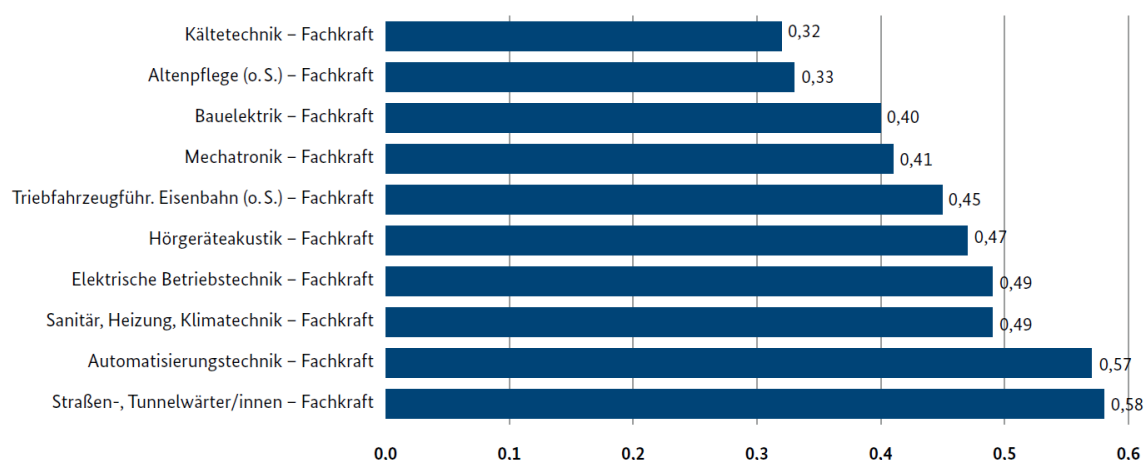
**Abbildung 3: Veränderung der Zahl der Erwerbspersonen 2010 – 2030**

Quelle: BBSR 2014

## 2.2 Der Status-Quo: Engpässe ja, Mangel nein

Bislang ist in Deutschland kein allgemeiner Fachkräftemangel zu beobachten. In einigen Branchen und Regionen gibt es jedoch Engpässe im Fachkräfteangebot. Ingenieure, Facharbeiterberufe im Metallbereich und im Verarbeitenden Gewerbe, Ärzte und Pflegekräfte sind die qualifizierten und hochqualifizierten Berufsgruppen, für die sich die Stellenbesetzung zurzeit schwieriger und langwieriger gestaltet (Heidemann 2012; GIB 2013).

Die aktuellen Engpassanalysen der Bundesagentur für Arbeit verzeichnen sowohl bei den Hochqualifizierten wie auch bei den Qualifizierten die MINT-Berufe<sup>2</sup> und die Gesundheitsberufe auf den ersten Plätzen (siehe Abbildung 4 und Abbildung 5).



o.S.: ohne Spezialisierung

Quelle: Sonderauswertung der Bundesagentur für Arbeit; eigene Berechnungen

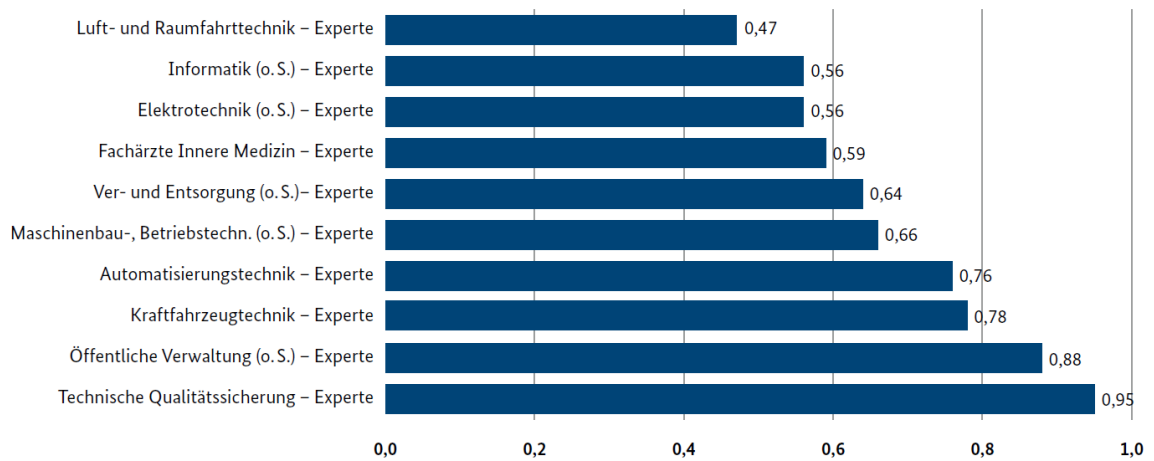
**Abbildung 4: Top 10 der Engpassberufe für beruflich qualifizierte Fachkräfte** (Relation aus Arbeitslosen und gemeldeten offenen Stellen, Erwerbsberufe mit mindestens 100 Arbeitslosen, Stand: Dezember 2012)

Quelle: BMWi 2013, S. 12

Diese Engpässe können vielfältige Gründe haben: Konjunkturell bedingte Konkurrenzen um Fachkräfte, sinkende Bewerberzahlen infolge der demografischen Entwicklung, unattraktive Regionen und Standorte der Betriebe, Mismatch zwischen Anforderungsprofilen der Unternehmen und Qualifikationen der Bewerber, übersteigerte Anforderungsprofile der Betriebe.

<sup>2</sup> MINT steht für: Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik.





o.S.: ohne Spezialisierung

Quelle: Sonderauswertung der Bundesagentur für Arbeit; eigene Berechnungen

**Abbildung 5: Top 10 der Engpassberufe für Akademikerinnen und Akademiker**

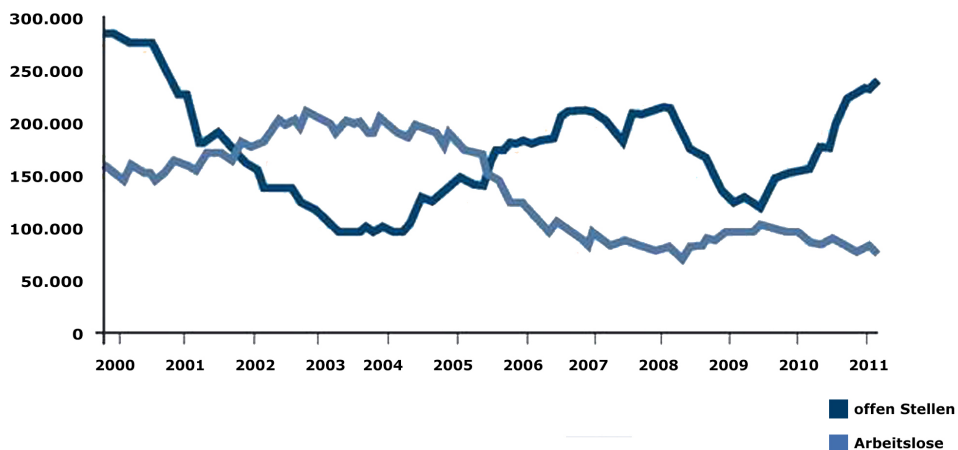
(Relation aus Arbeitslosen und gemeldeten offenen Stellen, Erwerbsberufe mit mindestens 100 Arbeitslosen, Stand: Dezember 2012)

Quelle: BMWi 2013, S. 14

Den MINT-Berufsgruppen wird dabei aufgrund ihrer Bedeutung für die deutsche Industrie eine besondere Beobachtung zuteil. Abbildung 6 zeigt, dass seit 2005 die Nachfrage nach hochqualifizierten MINT-Fachkräften höher ist als das Angebot.

**Nachfrage übersteigt Angebot an hochqualifizierten MINT-Fachkräften**

Hochqualifizierte arbeitslose MINT-Fachkräfte und offene Stellen für hochqualifizierte MINT-Fachkräfte (Akademiker, Meister, Techniker)



Quelle: IW Köln auf Basis von Bundesagentur für Arbeit, IW-Zukunftspanel

**Abbildung 6: Angebot und Nachfrage nach hochqualifizierten MINT-Fachkräften seit 2000**

(September 2011)

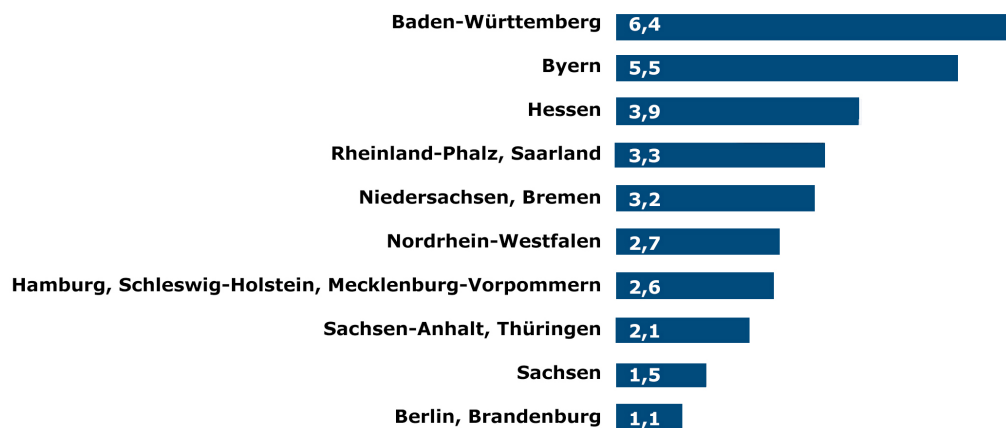
Quelle: BMWi 2014b

Allerdings ist der Fachkräfteengpass im MINT-Bereich regional sehr unterschiedlich ausgeprägt: In den wirtschaftsstarke, industriell geprägten süddeutschen Ländern klafft die Schere zwischen Angebot und Nachfrage deutlich weiter auseinander als in den wirtschaftsstrukturell schwächeren ostdeutschen Ländern (siehe Abbildung 7).

Demgegenüber liegen für den zweiten Sektor mit Fachkräfteengpässen, die Gesundheitswirtschaft, kaum detaillierte Studien vor. Kienbaum (2013) kommt in einer Umfrage bei 114 Personalverantwortlichen führender Healthcare-Unternehmen und Krankenhäuser in Deutschland zum Ergebnis, dass Fachkräfteengpässe bei einem Großteil der Unternehmen deutlich spürbar ist und die Qualität sowie die Anzahl der Bewerbungen abgenommen hat.

#### Nachfrage übersteigt Angebot an hochqualifizierten MINT-Fachkräften

Hochqualifizierte arbeitslose MINT-Fachkräfte und offene Stellen für hochqualifizierte MINT-Fachkräfte (Akademiker, Meister, Techniker)



Quelle: IW Köln auf Basis von Bundesagentur für Arbeit, IW-Zukunftspanel

#### Abbildung 7: Regionales Angebot und Nachfrage nach hochqualifizierten MINT-Fachkräften (September 2011)

Quelle: BMWi 2014b

### 2.3 Und in Zukunft? Viele Faktoren, unsichere Prognosen

Mittlerweile liegen einige groß angelegte Studien zur künftigen Fachkräfteentwicklung vor (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2010; Bonin/Schneider/Quinke/Arens 2007; Cedefop 2011; Prognos/VBW 2011). Sie unterscheiden sich hinsichtlich der Annahmen, die sie getroffen haben, der ökonomischen Modelle, die sie anwenden, und hinsichtlich der Zeiträume, die sie in den Blick nehmen. Entsprechend unterschiedlich fallen die Ergebnisse aus. Entscheidende Einflussfaktoren sind die demografische Entwicklung, der Wirtschaftsstrukturwandel sowie Entwicklungen im Berufs- und Ausbildungssystem einschließlich der Verhaltens- und Reaktionsmuster der Erwerbstätigen. Studien, die von starken gesellschaftlichen und wirtschaftlichen

Strukturveränderungen ausgehen, prognostizieren einen größeren Fachkräftemangel (Heidemann 2012<sup>3</sup>; Kolodziej 2011).

So geht insbesondere die Prognos/VBW-Studie (2011) von weitreichenden strukturellen Veränderungen in der weltwirtschaftlichen Arbeitsteilung, von neuen Produktionstechniken, Vernetzung und Medialisierung und von einem verstärkten Klimaschutz aus und leitet daraus eine künftig stärkere Nachfrage nach wissensbasierten und organisierend-verwaltenden Tätigkeiten ab. Folglich prognostiziert sie einen vergleichsweise höheren Fachkräftemangel bei den akademischen und Ausbildungsberufen sowie der Fortbildungsebene (z.B. Meister, Techniker) (ebd.).

Demgegenüber liegen den BIBB/IAB-Prognosen strukturkonservativere Annahmen zugrunde (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2010). Sie gehen davon aus, dass sich die Entwicklungen weitestgehend im bestehenden Berufs- und Ausbildungssystem abspielen. Zudem unterstellen sie, dass insbesondere auf der mittleren Qualifikationsebene, den Ausbildungsberufen, der flexible Wechsel über Berufsgruppen hinweg die erwarteten Verschiebungen zwischen den Berufsgruppen auffangen und so Mangellagen ausgleichen könnte (Heidemann 2012).

Übereinstimmend prognostizieren die Studien, dass das Arbeitskräfteangebot ab der zweiten Hälfte der 2010er Jahre zunächst langsam und ab Anfang der 2020er Jahre stärker abnehmen wird. Zwar gehen auch alle davon aus, dass eine stärker tertiarisierte Wirtschaft mit wissensintensiver Produktion und Produktionsvorbereitung auch mit einer stärkeren Nachfrage nach höheren Qualifikationen verbunden sein wird, aber die Prognosen, was das konkret für die Arbeitskräftenachfrage bedeutet, gehen weit auseinander (ebd.).

Die Bundesregierung geht davon aus, dass die demografische Entwicklung zwischen 2010 und 2025 zu einem Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials um bis zu 6,3 Millionen Personen führen könnte (BMAS 2012, S. 10). Sie bezieht sich dabei auf die Vorausschätzung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, das erläuternd hinzufügt: „Jedoch ist zu erwarten, dass die Frauenerwerbsbeteiligung sowie die Lebensarbeitszeit steigen. Zusammen mit einer durchschnittlichen jährlichen Nettozuwanderung von 100.000 Personen schwächt dies den Rückgang auf etwa 3,5 Mio. ab.“ (Fuchs/Söhnlein/Weber 2011, S. 1)

Als Sorgenkinder gelten – heute wie künftig – die MINT-Berufe sowie Berufe des Gesundheitssektors, wobei alle Qualifikationsebenen als potenzielle Kandidaten für eine echte Fachkräftelücke gehandelt werden. Doch auch hier gibt es nur grobe Orientierungen. PricewaterhouseCoopers (PwC 2012) errechnete beispielsweise, dass zur Aufrechterhaltung der heutigen Versorgungsqualität im Jahr 2030 annähernd 106.000 Ärzte und 464.000 Pflegekräfte fehlen würden. Und das Institut der deutschen Wirtschaft Köln geht im MINT-Frühjahrsreport 2013

---

<sup>3</sup> Heidemann hat die wichtigsten Studien zur Fachkräfteentwicklung für die Hans Böckler Stiftung vergleichend aufbereitet. Im Folgenden wird im Wesentlichen auf seine Ergebnisse zurückgegriffen.

(Anger/Demary/Koppel/Plünnecke 2013, S. 57) davon aus, dass sich der Ersatz- und Expansionsbedarf an MINT-Akademikern in den kommenden Jahren jährlich auf etwa 105.400 Personen beläuft. Für die Jahre 2016 bis 2020 schätzen sie den jährlichen Bedarf an MINT-Akademikern auf 112.500. Zum Vergleich: 2009 schlossen 95.000 Studierende ein MINT-Studium ab.

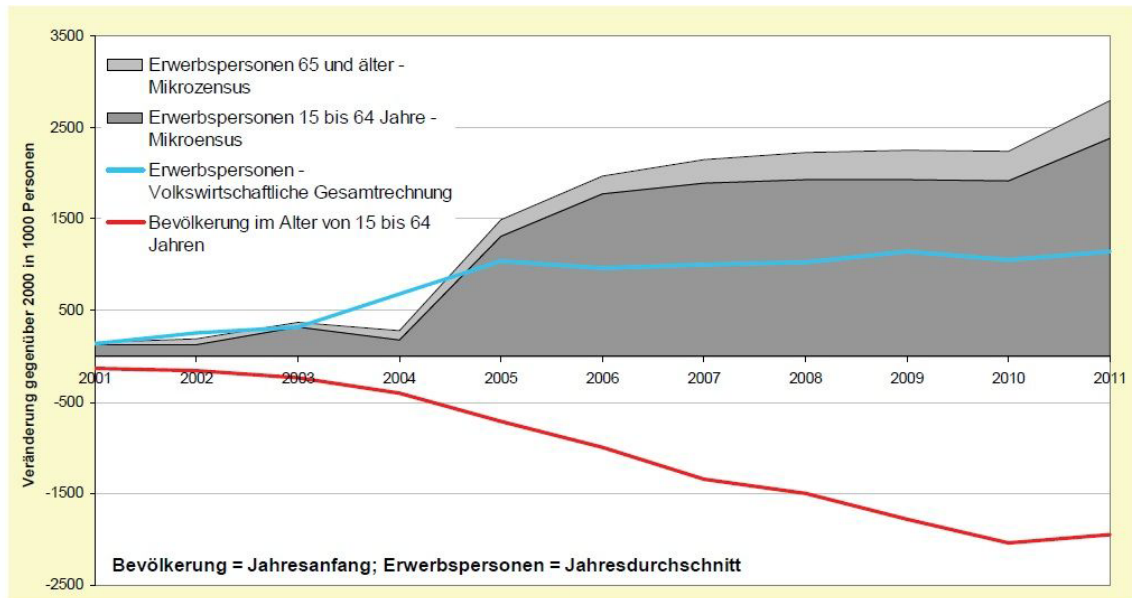
## **2.4 Kritische Stimmen zur Diagnose „Fachkräftemangel“**

Man könnte noch zahlreiche weitere Studien anführen und auswerten – im Ergebnis erhält man nur schwer vergleichbare Prognosen, die zur detaillierten Erörterung der unterschiedlichen Annahmen, die den Prognosen zugrunde liegen, zwingen. Lohnender ist möglicherweise, die weit verbreitete Diagnose „Fachkräftemangel“ kurz gegen den Strich zu bürsten und einige kritische Einwürfe zu diskutieren.

Prominentester Kritiker des, seiner Meinung nach, vorschnellen Konsenses zum Fachkräftemangel ist Karl Brenke vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung, der sowohl die Status Quo-Analysen als auch die Prognosen in Zweifel zieht (Brenke 2010; 2012a; 2012b) und damit eine breite Methodendebatte ausgelöst hat. Ein verbreiteter Fachkräftemangel müsste sich, so Brenke, aktuell in steigenden Löhnen niederschlagen. Da die Löhne allerdings seit 10 Jahren auf allen Qualifikationsstufen stagnieren, weise dieser zentrale Indikator nicht auf Knappheiten im Fachkräfteangebot hin. Der Gesundheits- und der Pflegesektor bilde allerdings eine Ausnahme: Die starke, auf Kostendämpfung ausgelegte Regulierung dieses Sektors führe zu unattraktiven Löhnen und Arbeitsbedingungen. Hier vermutet er die eigentliche Ursache dieses sektoralen Fachkräftemangels (Brenke 2012a).

Aber er nimmt auch die zahlreichen Prognosen aufs Korn und macht die Unsicherheiten, die mit solch langfristigen Annahmen und Berechnungen zwangsläufig verbunden sind, an einer kritischen Revision von alten Projektionen zum Zusammenhang von Bevölkerungs- und Erwerbspersonenentwicklung fest.

Abbildung 8 zeigt, dass im letzten Jahrzehnt die Zahl der Erwerbspersonen trotz anhaltenden Rückgangs der Bevölkerungszahl gestiegen ist. Entscheidender Faktor für diese Entwicklung ist das veränderte Erwerbsverhalten in der Bevölkerung, das sich in einer gestiegenen Erwerbsquote niedergeschlagen hat: Mehr Menschen sind erwerbstätig oder suchen Erwerbsarbeit. Brenke zufolge wurde diese Entwicklung in den Arbeitsmarktprognosen der 90er Jahre nicht vorhergesehen, weil sie in den Jahren zuvor noch nie beobachtbar war. Er warnt demzufolge vor vereinfachenden Trendfortschreibungen und zieht den in vielen Prognosen unterstellten zwangsläufigen Zusammenhang zwischen zurückgehender Bevölkerungszahl und Arbeitskräfteangebot in Zweifel. Schließlich weist er darauf hin, dass die Debatte um den Fachkräftemangel in Deutschland zu eng geführt werde, der EU-weit offene Arbeitsmarkt nicht berücksichtigt werde und – als gewichtigstes Defizit – die Flexibilität des Marktes und Verhaltensänderungen der Marktteilnehmer unzureichend berücksichtigt würden (ebd.).



**Abbildung 8: Bevölkerungs- und Erwerbspersonenentwicklung 2001 - 2011**

Quelle: Brenke 2012a

Neben dem Methodenstreit gibt es weitere Aspekte, die in eine kritische Würdigung der Fachkräftediagnosen und -prognosen einfließen müssen. Bezüglich der Einstellungspraktiken der Unternehmen weist beispielsweise der Personalvermittler Manpower darauf hin, dass die Unternehmen zurzeit noch auf ihren sehr präzisen Anforderungsprofilen beharren und Bewerber, die nicht zu 100 Prozent passfähig sind, ablehnen. Dies gelte insbesondere für ausländische Kandidaten: Im Jahr 2012 habe Manpower insgesamt 18.000 qualifizierte Stellen besetzt – nur 10 neue Mitarbeiter kamen aus dem Ausland. Die Manpower-Chefin Calasan bezeichnet dies als „weltfremde Vorstellung vom idealen Bewerber“ (Kaufmann 2012) und folgert daraus, dass ein Teil des Fachkräftemangels hausgemacht ist. Kettner (2011) stellt heraus, dass 2010 bei mehr als zwei Dritteln der Neueinstellungen in den Ingenieur- und IT-Berufen mehrjährige Erfahrungen im jeweiligen Berufsumfeld gefordert wurden und damit die betriebliche Auswahl an Bewerbern von vorneherein deutlich eingeschränkt wurde. Und tatsächlich beklagen die Unternehmen – über alle Größenklassen und Regionen hinweg – einmütig die fehlenden Qualifikationen und Kompetenzen der Bewerber als größtes Rekrutierungsproblem (Werner/Neumann/Erdmann 2010). Fuchs und Weyh (2012) konstatieren in ihrer Studie zu den Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Fachkräftesituation in Mitteldeutschland, dass selbst in diesen schrumpfenden Regionen nur ein geringer Prozentsatz der Berufe aktuell von einem Engpass betroffen ist, und dass die Unternehmen bei weitem nicht ihre Möglichkeiten zum Gewinnen und Halten von Fachkräften ausschöpfen. Schließlich sollte auch berücksichtigt werden, dass Lobbyverbände aus Wirtschaft und Industrie den prognostizierten MINT-Fachkräftemangel vehement auf die Agenda setzen, um politischen Forderungen Nachdruck zu verleihen.

## **2.5 Zwischenfazit: Am regionalen Monitoring führt kein Weg vorbei**

Welche Schlussfolgerungen können Kommunen und Unternehmen aus den uneinheitlichen und zum Teil widersprüchlichen Prognosen zur Fachkräfteentwicklung ziehen? Nun, die Studien bieten grobe Orientierungen, wie sich Fachkräfteangebot und -nachfrage entwickeln könnten und welche Faktoren jeweils dazu beitragen. Sie bieten jedoch keine präzisen Vorhersagen, wer wann wo gebraucht werden wird, auch wenn das gelegentlich medial so vermittelt wird.

Die Studien und Prognosen animieren auf jeden Fall dazu, sich präventiv mit der Fachkräftethematik auseinanderzusetzen und eigene Monitorings- und Bewertungsgrundlagen zu schaffen, um den konkreten regionalen und sektoralen Handlungsbedarf realistisch abschätzen und entsprechende Strategien entwerfen und umsetzen zu können. Doch es geht nicht nur um Prävention: In vielen Unternehmen sind Probleme bei der Nachbesetzung vakanter Stellen schon heute akut, so dass auch die kurzfristige Umsetzung von Maßnahmen notwendig ist. Für ein belastbares regionales Monitoring bieten sich zwei komplementäre Strategien an: Das einstweilen noch sehr uneinheitliche Fachkräfte-Monitoring der Länder im Auge zu behalten und mit den ansässigen Unternehmen zusammenzuarbeiten, um möglichst konkret herauszuarbeiten, wo der Schuh drückt.

Zu einer präventiven Strategie gehört auch, sich frühzeitig mit den verschiedenen Maßnahmen zur Vermeidung von Fachkräfteengpässen auseinanderzusetzen. Dann zeigt sich schnell, dass es keinen Königsweg geben wird, sondern eine Vielzahl gezielt kombinierter Maßnahmen nötig ist. Die Anwerbung von qualifizierten und hochqualifizierten Zuwanderern ist eine Option, die sich in der öffentlichen Debatte gerade großer Aufmerksamkeit erfreut, die in der Rangliste der unternehmerischen Maßnahmen zur Fachkräftesicherung zumindest im Jahre 2009 noch auf dem letzten Platz landete (Werner/Neumann/Erdmann 2010).

### 3 Paradigmenwechsel in der Zuwanderungspolitik

Die Politik nimmt die Förderung der Zuwanderung qualifizierter Fachkräfte als Mittel zur Deckung des Arbeitskräftebedarfs ernst: Freizügigkeitsgesetz, Blaue Karte EU, Arbeitsmigrationssteuerungsgesetz, Anerkennungsgesetz – so lauten die gesetzgeberischen Meilensteine, die seit dem Jahr 2004 einen deutlichen Paradigmenwechsel in der Zuwanderungspolitik markieren. Die veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen zielen einerseits darauf ab, die aufenthaltsrechtlichen Komponenten der Zuwanderung von Fachkräften zu vereinfachen, andererseits sollen Hindernisse bei der Anerkennung von beruflichen Qualifikationen abgebaut werden. Für beide Bereiche gilt grundsätzlich eine Differenzierung zwischen der Zuwanderung von Fachkräften innerhalb und außerhalb der EU (BMW 2014c, S. 13ff.). Darüber hinaus ist eine Vielzahl von Informationsportalen online gegangen, die sich gleichermaßen an Zuwanderungswillige richten wie an die Unternehmen und Institutionen, die die Zuwanderer aufnehmen sollen.

#### 3.1 Vier Puzzleteile des rechtlichen Rahmens für ausländische Fachkräfte

##### *Die EU als Wegbereiter: das Freizügigkeitsgesetz*

Das Freizügigkeitsgesetz, das am 1. Januar 2005 in Kraft trat, kann als erstes Puzzlestück für eine gesteuerte Zuwanderungspolitik betrachtet werden. Es stützt sich auf die Richtlinie 2004/38/EG, die darauf zielt, jedem Bürger der EU das elementare und persönliche Recht zu verleihen, sich im Hoheitsgebiet der Mitgliedstaaten vorbehaltlich der in den Verträgen und in den Durchführungsvorschriften vorgesehenen Beschränkungen und Bedingungen frei zu bewegen und aufzuhalten. Damit können EU-Bürger ohne spezielle Arbeitserlaubnis in allen Mitgliedstaaten arbeiten. Für die Staatsangehörigen von neuen Mitgliedsstaaten gelten Ausnahmeregelungen nach Maßgabe der Beitrittsverträge<sup>4</sup>. Die „neuen“ Unionsbürger werden im Zuge dessen für einen Übergangszeitraum wie Staatsangehörige aus Drittstaaten behandelt.

##### *Die Blaue Karte EU als zweites Puzzlestück des rechtlichen Rahmens*

Zielte das Freizügigkeitsgesetz noch in erster Linie darauf, dass sich EU-Bürger im Hoheitsgebiet der Mitgliedstaaten frei bewegen und aufhalten können, so ist die Blaue Karte EU eindeutig wichtiger Bestandteil einer proaktiven Zuwanderungssteuerung. Mit ihr will die EU im Rahmen der Lissabon-Strategie die Wettbewerbsfähigkeit Europas im „Kampf um die besten Köpfe“ auch aus Drittstaaten verbessern und die Abwanderung qualifizierter Fachkräfte verhindern. Am 19. Juni 2009 trat die sogenannte Hochqualifizierten-Richtlinie 2009/50/EG, mit der gezielt die Zuwanderung hochqualifizierter Fachkräfte aus Drittstaaten gesteuert

---

<sup>4</sup> Die Ausnahmen begrenzen sich zumeist auf den Zugang zum Arbeitsmarkt. Derzeit gilt diese Regelung nur für EU-Bürger aus Kroatien, das seit dem 1. Januar 2013 Mitglied der EU ist.

werden soll, in Kraft. In Deutschland wurde die Richtlinie zum 1. August 2012 u.a. mit § 19a Aufenthaltsgesetz (AufenthG) umgesetzt.

Hochqualifizierte Arbeitskräfte aus Drittstaaten erhalten im Zuge dessen für sich und ihre Angehörigen einen befristeten einheitlichen Aufenthaltstitel, die sogenannte Blaue Karte EU, die in einem einheitlichen und beschleunigten Genehmigungsverfahren innerhalb von 90 Tagen ab Antragstellung vergeben wird. Voraussetzung ist, dass sie über einen Hochschulabschluss verfügen und einen Arbeitsvertrag oder die Zusage eines Arbeitsplatzes nachweisen können, dessen Bruttojahresgehalt mindestens 47.600 € beträgt; für Mangelberufe<sup>5</sup> gilt eine Gehaltsgrenze in Höhe von 37.128 €.

Die Blaue Karte EU kann für maximal vier Jahre erteilt werden. Inhabern einer Blauen Karte EU wird eine (unbefristete) Niederlassungserlaubnis erteilt, wenn sie

- in Deutschland mindestens 33 Monate eine hochqualifizierte Beschäftigung ausgeübt haben (nach 21 Monaten, wenn sie deutsche Sprachkenntnisse der Stufe B1 nachweisen);
- für diesen Zeitraum Pflichtbeiträge oder freiwillige Beiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung geleistet haben oder Aufwendungen für einen Anspruch auf vergleichbare Leistungen einer Versicherungs- oder Versorgungseinrichtung oder eines Versicherungsunternehmens nachweisen
- und sie den eigenen Lebensunterhalt und den Lebensunterhalt der Familienangehörigen bestreiten können, ohne die Leistungen des Sozialsystems in Anspruch nehmen zu müssen.

Sind die oben formulierten Voraussetzungen erfüllt und will der Antragsteller in einem Mangelberuf arbeiten, so wird auf die sonst übliche Vorrangprüfung der Bundesagentur für Arbeit verzichtet.

Ehegatten, Lebenspartner und Kinder von Personen, die eine Blaue Karte EU besitzen, dürfen nach Deutschland mit einreisen bzw. nachziehen. Sie brauchen keine Kenntnisse der deutschen Sprache nachzuweisen und sind darüber hinaus unmittelbar nach ihrer Einreise zur Ausübung einer Erwerbstätigkeit berechtigt (§ 29 Abs. 5 Nr. 2 AufenthG).

#### *Die eigentliche Wende: vom Ausländerrecht zur gesteuerten Arbeitsmigration*

Die Blaue Karte EU ist perspektivisch sicher die wichtigste Neuerung der Zuwanderungspolitik. Doch mit dem Zuwanderungsgesetz vom 1. Januar 2005 und dem Arbeitsmigrationssteuerungsgesetz<sup>6</sup> (AMStG) vom 1. Januar 2009 wurde in

---

<sup>5</sup> Unter Mangelberufe fallen solche, in denen der Bedarf nicht mit inländischen Fachkräften gedeckt werden kann, z.B. im MINT-Bereich und bei Ärzten (eine detaillierte Auflistung findet sich unter BeschV § 2 Abs. 2).

<sup>6</sup> Gesetz zur arbeitsmarktadäquaten Steuerung der Zuwanderung Hochqualifizierter und zur Änderung weiterer aufenthaltsrechtlicher Regelungen (Arbeitsmigrationssteuerungsgesetz) vom 20. Dezember 2008 (BGBl I S. 2846)



Deutschland die eigentliche paradigmatische Wende von der Ausländer- zur Zuwanderungspolitik eingeleitet – das dritte Puzzlestück.

Mit dem Arbeitsmigrationssteuerungsgesetz gelten neue Regelungen für hochqualifizierte Arbeitskräfte und ihre Beschäftigung in Deutschland. Ziel ist es, Deutschlands Position im internationalen Wettbewerb um hochqualifizierte Arbeitskräfte zu stärken. Insbesondere das Aufenthaltsgesetz wurde geändert, das als Artikel 1 des Zuwanderungsgesetzes bereits am 1. Januar 2005 das frühere Ausländergesetz von 1990 ersetzt hat. Die Neuregelungen im Zuge des Arbeitsmigrationssteuerungsgesetzes erleichtern qualifizierten Drittstaatenangehörigen die Ein- und Ausreise zur Erwerbstätigkeit und „ermöglicht und gestaltet Zuwanderung unter Berücksichtigung der Aufnahme- und Integrationsfähigkeit sowie der wirtschaftlichen und arbeitsmarktpolitischen Interessen der Bundesrepublik Deutschland“.

Ausländer, die entweder eine Berufsausbildung oder ein Studium in Deutschland abgeschlossen haben, bereits mit einer entsprechenden Qualifikation eingereist sind oder sich im Rahmen ihrer bisherigen Tätigkeit in Deutschland qualifiziert haben, erhalten eine Aufenthaltserlaubnis, wenn sie ein Arbeitsplatzangebot gemäß ihrer beruflichen Qualifikation haben (Göbel-Zimmermann 2010). Qualifizierte Personen mit staatlich anerkanntem Ausbildungsberuf, Wissenschaftler, Lehrpersonen, Forscher oder Ausländer, die einer selbstständigen Tätigkeit nachgehen wollen, erhalten unter bestimmten Bedingungen eine Aufenthalts- oder Niederlassungserlaubnis (§§ 18a, 19, 20 und 21 AufenthG). Diese Aufenthaltstitel im Bereich der Arbeitsmigration regeln die Systematik der Aufenthaltstitel neu. An Stelle der früheren Bezeichnungen Aufenthaltserlaubnis, -befugnis und -berechtigung treten die Aufenthaltserlaubnis, die stets befristet, und die Niederlassungserlaubnis, die stets unbefristet erteilt wird.

Eine wesentliche Neuregelung fasste die bis dahin vorgeschriebenen zwei Genehmigungsverfahren (hinsichtlich Aufenthalt und Arbeit) in einem Verfahren zusammen: Erforderlich ist lediglich die Erteilung des Aufenthaltstitels durch die Ausländerbehörde. Die zuständige Agentur für Arbeit gibt der Ausländerbehörde ihre Zustimmung, nachdem sie geprüft hat, ob Bevorrechtigte zur Verfügung stehen und die Arbeitsbedingungen, insbesondere die Entlohnung, denen von Deutschen entsprechen. Diese sogenannte Vorrangprüfung stellt zwar eine Restriktion bei der Zuwanderung qualifizierter Arbeitskräfte dar. Sie orientiert sich immer an den Erfordernissen des Wirtschaftsstandortes Deutschlands unter Berücksichtigung der Verhältnisse auf dem deutschen Arbeitsmarkt (vgl. § 18 Abs. 1 AufenthG). Wenn sich durch die Beschäftigung von Ausländern keine nachteiligen Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt ergeben, kein anderer deutscher Arbeitnehmer oder ihm gleichgestellte andere Ausländer zur Verfügung stehen und der Ausländer nicht zu ungünstigeren Arbeitsbedingungen als vergleichbare deutsche Arbeitnehmer beschäftigt wird (Lohn-Dumping), kann die Bundesagentur für Arbeit die Zustimmung erteilen (§ 39 AufenthG). Ein Novum für ausländische Fachkräfte mit abgeschlossener Berufsausbildung ist zudem, dass seit Inkrafttreten der Beschäftigungsverordnung (BeschV) am 1. Juli 2013 die Möglichkeit besteht, in bestimmten Mangelberufen auch

ohne Vorrangprüfung eine befristete Arbeitserlaubnis zu erhalten. Diese Berufe werden halbjährlich von der Bundesagentur für Arbeit im Rahmen ihrer Fachkräfteengpassanalyse ermittelt (Bundesagentur für Arbeit 2014b).

Eine wichtige Änderung des Aufenthaltsgesetzes stellt auch der neue § 18c AufenthG dar. Dieser ermöglicht es der Zielgruppe der „anerkannten“ Akademiker, sich für sechs Monate zur Arbeitssuche in Deutschland aufzuhalten, ohne dass vorher ein konkretes Beschäftigungsangebot vorliegt. Voraussetzung ist der Nachweis, dass der Lebensunterhalt für diesen Zeitraum gesichert ist. Zum einen kann damit ein Beitrag zur Lösung der „dual-career“-Problematik (parallele Berufstätigkeit von akademisch qualifizierten Ehe- oder Lebenspartnern) geleistet werden. Zum anderen ist damit zu rechnen, dass durch die Chance eines Vor-Ort-Kennenlernens und -Anwerbens mehr Unternehmen die Rekrutierung von ausländischen Fachkräften in Betracht ziehen (BMWi 2014c, S. 20).

Seit dem 1. August 2012 sieht das Arbeitsmigrationssteuerungsgesetz auch erleichterte Bedingungen für ausländische Studierende und Absolventen deutscher Hochschulen vor. Ausländische Studierende mit einer Aufenthaltserlaubnis zu Studienzwecken dürfen künftig 120 ganze oder 240 halbe Tage zustimmungsfrei neben ihrem Studium arbeiten (§ 16 Abs. 3 AufenthG). Hierdurch wird ihnen ermöglicht, erste Erfahrungen auf dem deutschen Arbeitsmarkt zu sammeln und Kontakte für den späteren Berufseinstieg zu knüpfen.

Ausländer, die ein Studium an einer deutschen Hochschule absolviert haben und weniger als die Jahresgehaltsgrenzen nach der EU-Hochqualifiziertenrichtlinie (s.o.) verdienen, erhalten wie bisher eine Aufenthaltserlaubnis nach § 18 AufenthG für eine ihrer Ausbildung angemessene Beschäftigung. Allerdings muss das Einkommen ausreichen, um den Lebensunterhalt eigenständig zu sichern. Die bisher vorgesehene Prüfung der Arbeitsbedingungen durch die Bundesagentur für Arbeit entfällt (§ 2 BeschV). Darüber hinaus wird nunmehr auch eine Aufenthaltserlaubnis für die Aufnahme einer selbständigen Tätigkeit erteilt (§ 21 Abs. 2a AufenthG), die mit den im Studium erworbenen Qualifikationen im Zusammenhang stehen und den Lebensunterhalt sichern muss.

Hochschulabsolventen, die eine angemessene berufliche Tätigkeit suchen, erhalten nicht mehr nur für zwölf, sondern für 18 Monate eine Aufenthaltserlaubnis (§ 16 Abs. 4 AufenthG). Während dieser Suchphase dürfen die ausländischen Absolventen unbeschränkt erwerbstätig sein, um ihren Lebensunterhalt zu sichern. Drittstaatsangehörige mit einem inländischen Hochschulabschluss (oder einer vergleichbaren Ausbildungseinrichtung) erhalten nach § 18b AufenthG zudem bereits nach 24 Monaten einen Anspruch auf Niederlassungserlaubnis, wenn sie in einem angemessenen Beschäftigungsverhältnis tätig sind und alle weiteren Voraussetzungen erfüllt haben.

*Das vierte Puzzlestück: Die Anerkennung ausländischer Abschlüsse*

Zu der Einführung des Freizügigkeitsgesetzes, der Blauen Karte EU und dem Arbeitsmigrationssteuerungsgesetz kommt die Anerkennung ausländischer Abschlüsse zur arbeitsmarktpolitischen Integration von Zuwanderern hinzu. Am 1. April 2012, kurz vor Einführung der Blauen Karte EU, trat das Anerkennungsgesetz<sup>7</sup> in Kraft. Hierbei handelt es sich um ein Artikelgesetz, das aus dem Berufsqualifikationsfeststellungsgesetz (BQFG) und Änderungen bereits bestehender Gesetze besteht und über 600 Berufe einbezieht.

Im Zuge des beruflichen Anerkennungsverfahrens wurde erstmalig ein allgemeiner Rechtsanspruch auf Überprüfung der Gleichwertigkeit eines ausländischen Berufsabschlusses mit einem deutschen Referenzberuf erreicht. Mit der verbesserten und erleichterten Feststellung und Anerkennung im Ausland erworbener Berufsqualifikationen soll die wirtschaftliche Einbindung von Fachkräften mit Auslandsqualifikationen erhöht werden. Ziel ist die Integration in Deutschland lebender Migranten einerseits und die erleichterte Eingliederung neu zuwandernder Personen in den deutschen Arbeitsmarkt andererseits (BMBF 2014, S. 6ff.).

Für die Überprüfung wird zwischen Berufen im dualen Ausbildungssystem und den reglementierten Berufen unterschieden. Erstere werden gemäß § 8 BQFG durch die Kammern (HWK, IHK FOSA, Landwirtschaftskammern etc.) geprüft. Die Prüfung der reglementierten Berufe richtet sich nach dem jeweiligen Fachrecht und den Ausführungsbestimmungen der 16 Bundesländer (ebd. S. 30).

Der Zugang zum Anerkennungsverfahren wurde zudem durch die Etablierung eines differenzierten Informations- und Beratungsangebots unterstützt. Hierzu gehören im Wesentlichen eine Telefon-Hotline des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge (BAMF), das Online-Portal „Anerkennung in Deutschland“ durch das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) sowie die ca. 70 Erstanlaufstellen im Rahmen des Förderprogramms „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ und weitere Beratungsstellen wie die Zentrale Anlaufstelle Anerkennung (ZAA) in Hamburg (ebd. S. 27).

### **3.2 Begleiterscheinungen: Erste Schritte in Sachen Willkommenskultur**

Die zugewanderungspolitischen Neuerungen werden von einer Vielzahl von Informationsportalen und Leitfäden begleitet, die sich einerseits an Zuwanderungswillige wenden und andererseits Unternehmen und öffentliche Hand bei der Entwicklung einer Willkommenskultur unterstützen sollen.

Mit Inkrafttreten der Hochqualifiziertenrichtlinie und der Einführung der Blauen Karte EU hat die EU ein „Immigration Portal“ eingerichtet, das als virtuelle Erstanlaufstelle in englischer Sprache über Einwanderungsfragen informiert (<http://ec.europa.eu/immigration/>). Auch der Bund hat mehrere Plattformen für

---

<sup>7</sup> Gesetz zur Verbesserung des Feststellung und Anerkennung im Ausland erworbener Berufsqualifikationen vom 6. Dezember 2011 (BGBl. I S. 2515, 2011)

Zuwanderungsinteressierte eingerichtet, die Auskunft über Arbeiten, Jobsuche, Einleben Umzug und Visum geben. Neben dem bereits erwähnten Anerkennungsportal des BMBF ([www.erkennung-in-deutschland.de](http://www.erkennung-in-deutschland.de)) bündelt das Internetportal vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) alle nützlichen Informationen für Fachkräfte aus dem Ausland ([www.make-it-in-germany.com](http://www.make-it-in-germany.com)).

Um alle verantwortlichen Akteure zusammenzubringen und konkrete Handlungsansätze aufzuzeigen, haben das BMAS, das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) und die Bundesagentur für Arbeit (BA) die Fachkräfte-Offensive gestartet ([www.fachkraefte-offensive.de](http://www.fachkraefte-offensive.de)). Ziel der Fachkräfte-Offensive ist es, Unternehmen für das Thema Fachkräftesicherung zu sensibilisieren, Handlungsoptionen aufzuzeigen und die Zusammenarbeit in regionalen Netzwerken aus Unternehmen, Gewerkschaften und Verbänden zu fördern und damit verschiedene Akteure auf eine zukünftig zunehmende Zuwanderung zur Fachkräftesicherung vorzubereiten. Auch das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) reagierte auf die Zuwanderungspolitik. Es fördert derzeit 14 lokale und regionale Projekte, die sich mit den Fragen befassen, wie Neuzuwanderer direkt nach ihrer Ankunft in Deutschland mit den notwendigen Informationen und Ansprechpartnern für eine schnelle Integration vertraut gemacht werden, wie Rahmenbedingungen für den Neustart in Deutschland attraktiver gemacht werden können und wie ein "Willkommen aus einer Hand" ermöglicht werden kann (BAMF 2014b). Darüber hinaus haben auch Länder und Kommunen Informationsportale für Zuwanderer eingerichtet, die zu aufenthaltsrechtlichen Fragen, Arbeiten, Wohnen und Integrationsangeboten Auskunft geben (beispielsweise in Sachsen und Hamburg, Wuppertal und Saarbrücken). Informationen und Hinweise zur Arbeitsgenehmigungspflicht, zum erforderlichen Aufenthaltstitel und zu den Rechtsgrundlagen finden sich beim Bundesamt für Migration und Flüchtlinge und der Zentralen Auslands- und Fachvermittlung der Bundesagentur für Arbeit (ZAV), die mit ihrem Migration-Check (Bundesagentur für Arbeit 2014c) auch eine erste Orientierung bietet, ob für eine Tätigkeit in Deutschland eine Arbeitserlaubnis erforderlich ist. Darüber hinaus unterstützen das BMAS und die BA seit dem 2. Januar 2013 im Rahmen ihres Sonderprogramms zur „Förderung der beruflichen Mobilität von ausbildungsinteressierten Jugendlichen und arbeitslosen jungen Fachkräften aus Europa“ (MobiPro-EU) die Vermittlung ausbildungsinteressierter Jugendlicher oder arbeitsloser junger Fachkräfte aus Europa in eine betriebliche Berufsausbildung bzw. in eine qualifizierte Beschäftigung in Engpass- und Mangelberufe. Ein Schwerpunkt des Förderprogramms stellt die Sprachförderung im Herkunftsland und in Deutschland dar. Eine Webseite ([www.thejobofmylife.de](http://www.thejobofmylife.de)) informiert die jungen Erwachsenen und interessierten Unternehmen über alle wichtigen Formalitäten.

Um die Unternehmen bei der Entwicklung einer Willkommenskultur zu unterstützen, fördert das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie die Erstellung von Willkommensleitfäden für Unternehmen, so zum Beispiel die Initiative „Unternehmen positionieren. Willkommenskultur im Unternehmen“ (BMWi 2012b).

Auch deutsche Unternehmen starten Initiativen zur Gewinnung ausländischer Fachkräfte. Der gemeinnützige Verein „Charta der Vielfalt e. V.“ wurde am 10. September 2010 gegründet und setzt sich seit Januar 2011 als Public Private Partnership für die Verankerung von Vielfalt in Wirtschaft und Gesellschaft ein. Er informiert insbesondere über Diversity Management als Instrument zur Entwicklung einer wertschätzenden und offenen Organisationskultur in Unternehmen (Charta der Vielfalt 2014).

Und schließlich greift auch der Nationale Aktionsplan Integration die Idee der Willkommenskultur auf. Mit der Kampagne „Meine Stadt. Mein Land. Meine Aufgabe.“ will die Bundesregierung Migranten und Migrantinnen für eine berufliche Perspektive im öffentlichen Dienst interessieren. Bund, Länder und Kommunen werden aufgefordert, eine interkulturelle Öffnung der Verwaltung anzugehen, die Chancen der Vielfalt zu nutzen und eine Kultur des Willkommens und der Wertschätzung zu entwickeln und zu etablieren.

*Zwischenfazit: Viel Bewegung, aber noch keine messbaren Ergebnisse*

Zuwanderungspolitisch ist in Deutschland und Europa einiges in Bewegung gekommen. Die Politik bemüht sich, qualifizierte und hochqualifizierte Fachkräfte für Europa bzw. Deutschland zu interessieren und die Zuwanderungshürden zu verringern. Da seit 2004 innerhalb der EU sowieso schrittweise Freizügigkeit in der Wahl des Wohn- und Arbeitsortes herrscht, zielt die Veränderung der rechtlichen Rahmenbedingungen in erster Linie auf die Drittstaaten außerhalb der EU. Diese Reformen können als paradigmatischer Wandel gewertet werden: Von der eher auf Abwehr zielenden Ausländerpolitik zum gezielten Werben um – qualifizierte – Zuwanderer. Sie werden begleitet von vielfältigen Informationsaktivitäten für Zuwanderer und aufnehmende Institutionen, die einstweilen noch etwas „technokratisch“ daherkommen, jedoch mittelfristig zur Entwicklung und Etablierung einer echten Anerkennungs- und Willkommenskultur führen können.

Insgesamt können die neuen rechtlichen Rahmenbedingungen als positiv bewertet werden. Es wurden insbesondere erhebliche Erleichterungen für die Zuwanderergruppe mit akademischem Bildungshintergrund erreicht. So kommt auch eine Wirkungsanalyse im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi 2014c, S. 24) zum dem Ergebnis, „dass durch die Rechtsänderungen ein angemessener und ausreichender Rechtsrahmen für die Rekrutierung ausländischer Fachkräfte geschaffen wurde“. Sowohl die ausländischen Fachkräfte als auch die Unternehmen erachten die gesetzlichen Bedingungen als positiv. Rechtliche Defizite werden lediglich für die Zielgruppe der ausländischen Jugendlichen, die eine Ausbildung in Deutschland absolvieren möchten, identifiziert. Doch während der rechtliche Rahmen somit insgesamt geeignet ist, um die Zielgruppe der ausländischen Fachkräfte anziehen zu können, werden nach wie vor noch wesentliche Mängel bei der Umsetzung des neuen Rechtsrahmens festgestellt (ebd. S. 143).

## 4 Die neuen Zuwanderer: Jung, dynamisch, qualifiziert

In den letzten Jahren haben sich die Migrationsströme nach Deutschland mit Blick auf die Qualifizierung und Herkunftsländer deutlich verändert. Die Neuzuwanderer<sup>8</sup> sind im Durchschnitt jünger als die Einheimischen und haben zu einem vergleichsweise höheren Anteil einen Hochschulabschluss – auch in den MINT-Berufen. Es sieht so aus, als könnte die neue Zuwanderergeneration tatsächlich das inländische Fachkräfteangebot bereichern.

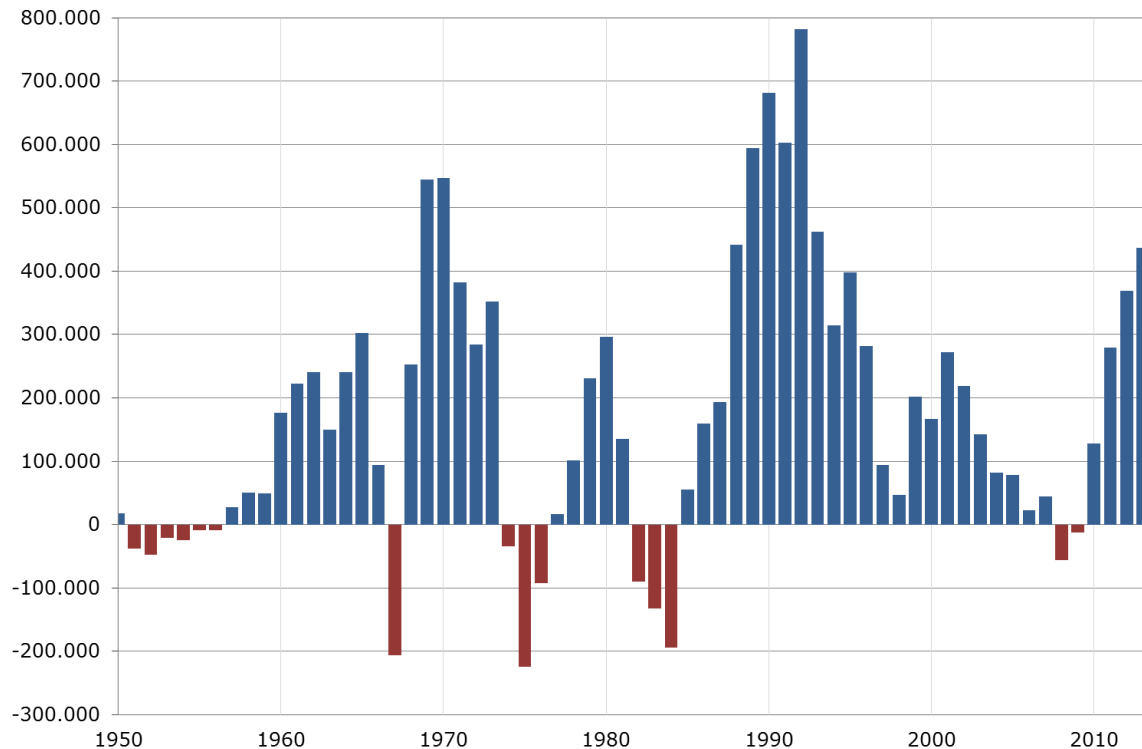
### 4.1 Höhere Nettozuwanderung: Deutschland wird bunter

Die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland ist seit Ende des zweiten Weltkrieges durch verschiedene Migrationswellen beeinflusst (siehe Abbildung 9). Zunächst war die Zuwanderung vor allem durch die Anwerbung der sogenannten Gastarbeiter seit Mitte der 1950er Jahre und dem Nachzug ihrer Familienangehörigen geprägt. Diese Zuwanderungswelle verzeichnete ihren Höhepunkt in den Jahren 1969 und 1970 mit einem Wanderungsüberschuss von jeweils mehr als einer halben Millionen Menschen. Infolge der ersten Ölkrise im Jahr 1973 erlebte Deutschland eine längere Rezessionsphase, die auch zu einem Anwerbestopp von Gastarbeitern und einer deutlich geringeren Zuwanderung führte. Im Jahr 1975 wanderten knapp 224.000 Menschen mehr aus, als nach Deutschland einwanderten – seit Aufzeichnung der Daten war dieser Wert nie höher. Zuwanderungsrekorde konnte Deutschland wieder seit den 1990er Jahren vor allem infolge des Zuzugs der sogenannten (Spät-)Aussiedler verzeichnen. Im Jahr 1992 erzielte Deutschland mit einem Wanderungsüberschuss von rund 782.000 Menschen den bisherigen Höchststand. Seit Mitte der 1990er Jahre fand Zuwanderung auf einem eher niedrigen Niveau statt. Erst in der jüngeren Vergangenheit kann Deutschland wieder einen steigenden Zuzug aufweisen. Mit einem Plus von rund 437.000 Menschen lag das Wanderungssaldo im Jahr 2013 so hoch wie seit 20 Jahren nicht mehr. Laut OECD (2014) ist Deutschland mittlerweile nach den USA das beliebteste Zielland für Zuwanderer und überholt damit klassische Einwanderungsländer wie Australien und Kanada. Im Jahr 2012 stieg die dauerhafte Zuwanderung<sup>9</sup> um 38 Prozent gegenüber dem Vorjahr an, eine Trendwende gegenüber den jahrelang auf relativ niedrigem Niveau stagnierenden Wanderungssalden. Hierbei zeigt sich vor allem der Abbau von Hindernissen auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Der Zuzug im Rahmen der Arbeitnehmerfreizügigkeit innerhalb Europas macht so derzeit auch rund zwei Drittel der gesamten Zuwanderung nach Deutschland aus (Statistisches Bundesamt 2014a).

---

<sup>8</sup> Neuzuwanderer: Personen, die seit 1999 zugewandert sind (BAMF 2012a, S. 69)

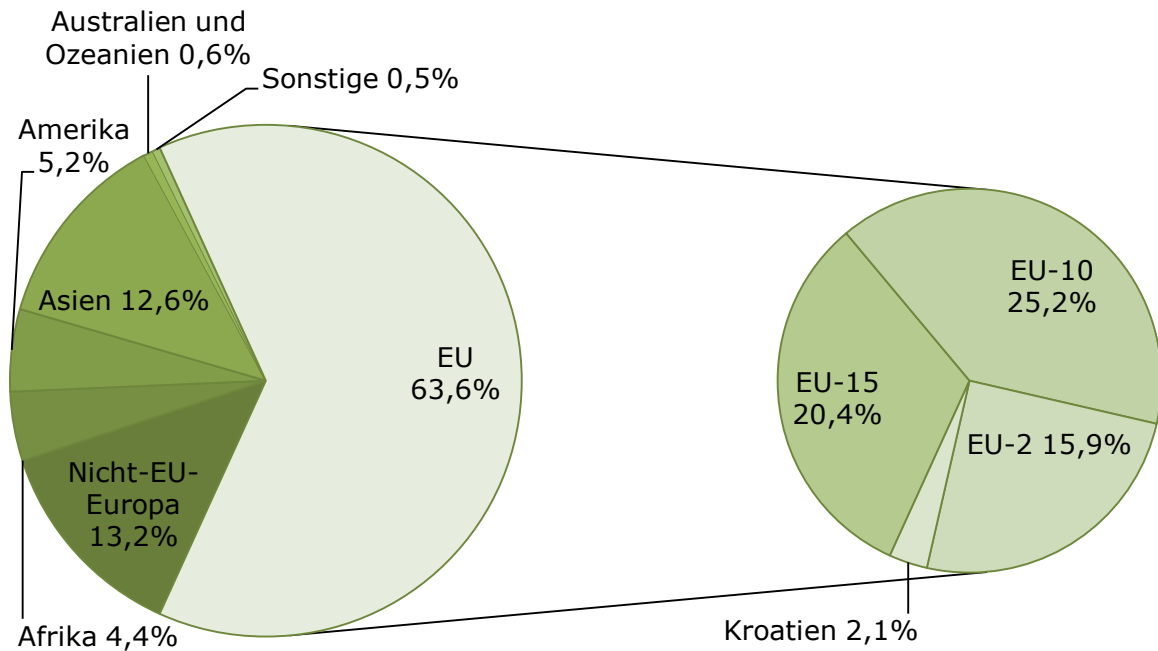
<sup>9</sup> Die OECD betrachtet in ihrer Analyse den Zuzug von Personen, die mindestens ein Jahr im Zielland bleiben. Die Daten beziehen aus diesem Grund auf das Jahr 2012.



**Abbildung 9: Nettozuwanderung nach Deutschland 1950-2013**

Datenquelle: Statistisches Bundesamt 2014a (eigene Darstellung)

Insgesamt sind im Jahr 2013 knapp 1.226.000 Personen nach Deutschland eingewandert (bei einer Auswanderung von rund 789.000 Personen). Wie Abbildung 10 zeigt, stammt die zahlenmäßig größte Einwanderungsgruppe aus den EU-Mitgliedsstaaten, die seit dem Jahr 2004 der Union neu beigetreten sind (43,2 Prozent). Mit rund 197.000 Personen (16,1 Prozent) kommen dabei die meisten Zuzügler aus Polen, gefolgt von Rumänien mit etwa 135.000 Personen (11,0 Prozent). Zugenommen hat in der jüngeren Vergangenheit zudem die Zuwanderung aus den von der Wirtschaftskrise besonders betroffenen Ländern am Mittelmeer. So machen Zuzügler aus Italien (4,9 Prozent), Spanien (3,6 Prozent) und Griechenland (2,8 Prozent) insgesamt etwa jeden zehnten Zuwanderer nach Deutschland aus. Insgesamt stieg die Zuwanderung aus EU-Ländern im Jahr 2013 um knapp 13 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Die bedeutendsten Herkunftsländer außerhalb Europas sind Russland (2,7 Prozent), die USA (2,6 Prozent) und China (1,9 Prozent). Besonders hohe Zuwächse sind darüber hinaus auch bei der Zuwanderung aus Staaten zu beobachten, die von bewaffneten Konflikten betroffen sind, wie z.B. Syrien, Ägypten, Libyen und Somalia.



**Abbildung 10: Zuzüge nach Deutschland nach Herkunftsregionen<sup>10</sup> im Jahr 2013**

Datenquelle: Statistisches Bundesamt 2014a (eigene Berechnungen und Darstellung)

Das verhältnismäßig gut durch die Wirtschafts- und Finanzkrise gekommene Deutschland konnte in der jüngeren Vergangenheit demnach insbesondere von der Zuwanderung aus anderen EU-Mitgliedsstaaten profitieren und hierdurch auch einen Teil seines Fachkräftebedarfs decken. Für die Zukunft ist allerdings eine abnehmende Immigration aus diesen Ländern zu erwarten, da sich die meisten europäischen Staaten ebenfalls mit niedrigen Geburtenzahlen konfrontiert sehen (Eurostat 2014) und somit das Abwanderungspotenzial hier zunehmend sinken wird. Des Weiteren hängt die Zuwanderung aus den europäischen Nachbarstaaten stark von der konjunkturellen Lage ab (Berlin-Institut 2012, S. 25). Sobald sich demnach die Beschäftigungschancen in Deutschland verschlechtern bzw. sich die wirtschaftliche Situation in den von der „Eurokrise“ betroffenen Ländern wieder verbessert, ist sowohl eine geringere Zuwanderung als auch eine stärkere Rückwanderung in die Herkunftsländer zu erwarten.

<sup>10</sup> Die Europäische Union (EU) setzt sich dabei wie folgt zusammen: EU-15 (Belgien, Dänemark, Frankreich, Griechenland, Irland, Italien, Luxemburg, Niederlande, Österreich, Portugal, Schweden, Spanien, Vereinigtes Königreich); EU-10 (Erweiterung 2004: Estland, Lettland, Litauen, Malta, Polen, Slowakei, Slowenien, Tschechien, Ungarn, Zypern); EU-2 (Erweiterung 2007: Bulgarien, Rumänien); Kroatien ist der EU im Jahr 2013 beigetreten.



## 4.2 Ankunft in Deutschland – Was haben Arbeitsmigranten im Koffer?

Die jüngsten Debatten um „Armutsmigration“, „Hartz IV-Missbrauch“ oder „Sozialtourismus“ verdeutlichen: Das öffentliche Bild von der Zuwanderung nach Deutschland ist noch immer stark durch die Vorstellung bestimmt, dass ein Großteil der neuen Zuwanderer nur gering qualifiziert ist und Schwierigkeiten bei der Integration in den Arbeitsmarkt und das Bildungssystem aufweist. Zweifelsohne ist das Qualifikationsniveau der Bevölkerung mit Migrationshintergrund in Deutschland im Vergleich zu den Personen ohne Migrationshintergrund im Durchschnitt derzeit noch deutlich niedriger. Und auch die Erwerbslosenquoten von Personen mit Migrationshintergrund fallen wesentlich höher aus und zeugen davon, dass hier noch weitere Anstrengungen nötig sind. Für die aktuelle Zuwanderung nach Deutschland ist diese Darstellung allerdings längst nicht mehr richtig: In den vergangenen Jahren hat sich das Qualifikationsniveau der Neuzuwanderer<sup>11</sup> deutlich verändert und ein zunehmender Anteil der Migranten verfügt über einen höheren beruflichen und allgemeinbildenden Bildungsabschluss. Wie Abbildung 11 verdeutlicht, ist der Anteil der Neuzuwanderer mit tertiären Bildungsabschlüssen seit dem Jahr 2000 von rund 23 Prozent auf knapp 43 Prozent im Jahr 2009 angestiegen. Gleichzeitig ist der Personenanteil ohne einen beruflichen Bildungsabschluss von 41 Prozent auf rund 25 Prozent zurückgegangen (Brücker 2013, S. 11ff.).

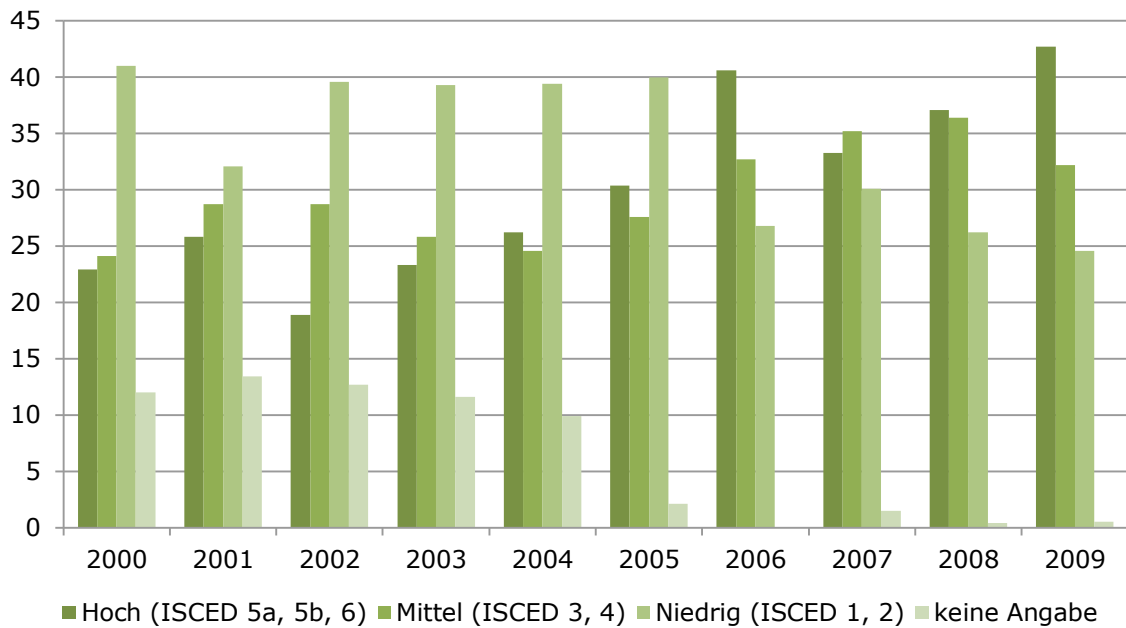
Die Neuzuwanderer weisen somit im Durchschnitt häufiger einen höheren Bildungsabschluss (ISCED 5a, 5b, 6) auf als die bereits in Deutschland lebende Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter. Hier lag der Anteil im Jahr 2009 bei rund 25 Prozent. Gleichzeitig ist bei den Neuzuwanderern jedoch eine Tendenz der Polarisierung festzustellen, denn auch der Anteil der Bevölkerung ohne abgeschlossene Berufsbildung oder einem höherem allgemeinbildenden Schulabschluss (ISCED 1, 2) ist mit 25 Prozent verhältnismäßig hoch. Bei den in Deutschland lebenden Personen weisen im Gegensatz dazu „nur“ 16 Prozent dieses niedrige Qualifikationsniveau auf (ebd. S. 14).

Eine Analyse von Seibert und Wapler (2012) kommt zu ähnlichen Ergebnissen<sup>12</sup>. Darüber hinaus konnten sie in ihrer nach verschiedenen Zuwanderergruppen differenzierten Betrachtung nachweisen, dass sich die Ausstattung mit Bildungsabschlüssen bei allen betrachteten Gruppen nicht nur im Zeitverlauf positiv verändert hat. Die Bildungsabschlüsse der Neuzuwanderer sind auch wesentlich

---

<sup>11</sup> Neuzuwanderer sind an dieser Stelle als Personen definiert, die im Jahr der Befragung oder im Vorjahr der Befragung nach Deutschland eingewandert sind. Die Zahlen beziehen sich zudem auf Personen im erwerbsfähigen Alter (15 bis 64 Jahre).

<sup>12</sup> In ihrer Untersuchung verwenden Seibert und Wapler (2012) im Gegensatz zu Brücker (2013) allerdings eine andere Definition des Qualifikationsniveaus (mit akademischen Abschluss bzw. Berufsausbildung / ohne beruflichen Ausbildungsabschluss / in Ausbildung oder Studium) und des erwerbsfähigen Alters (25 bis 64 Jahre).

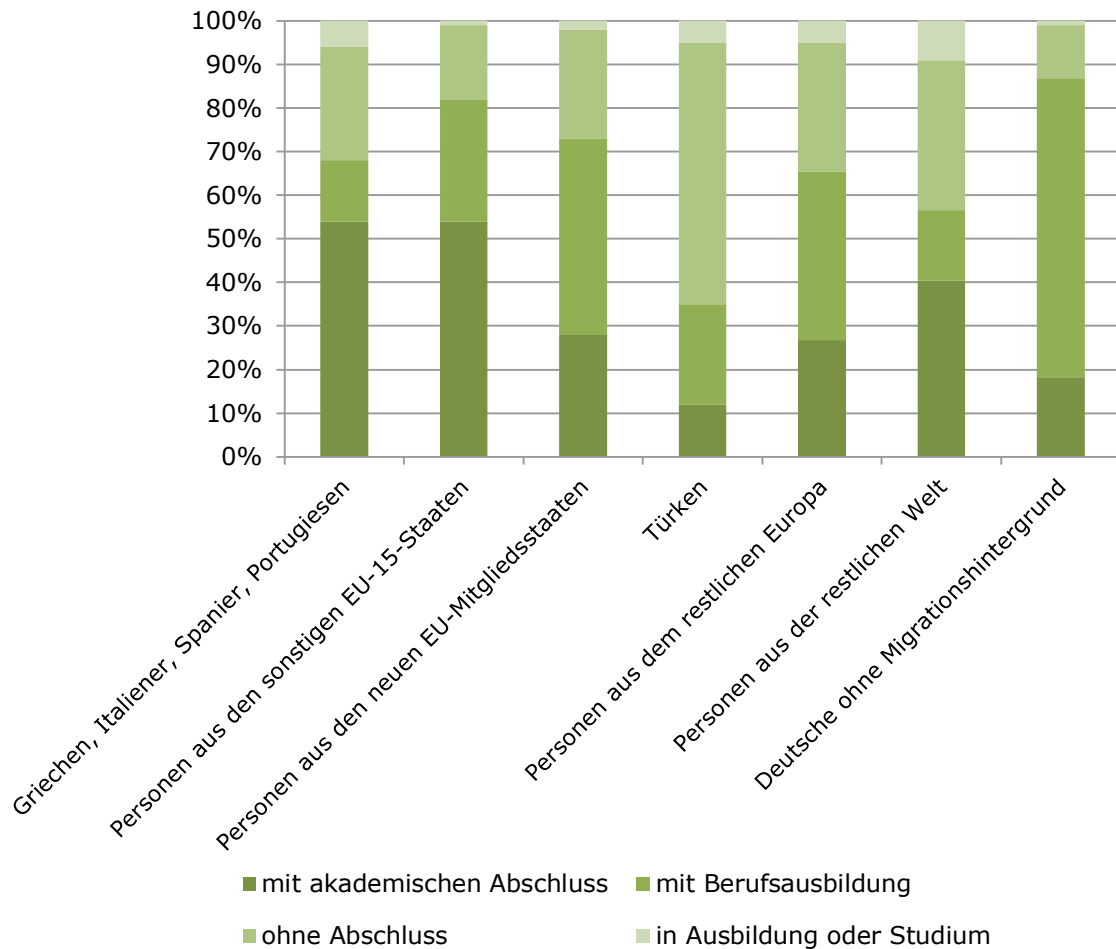


**Abbildung 11: Bildungsstruktur<sup>13</sup> von Neuzuwanderern im Alter von 15 bis 65 Jahren (nicht in Bildung und Ausbildung) in den Jahren 2000 bis 2009, Anteile in Prozent**

Quelle: Mikrozensus, Scientific Usefile (Brücker 2013, S. 11f.), eigene Darstellung

besser als unter der jeweiligen Zuwanderergruppe im Bestand. Mit Ausnahme der Personen mit türkischer Herkunft ist außerdem der Anteil der Akademiker unter den Neuzugewanderten höher als bei der deutschen Bevölkerung ohne Migrationshintergrund (siehe Abbildung 12). Des Weiteren wird ersichtlich, dass sich die Bildungsabschlüsse der Neuzuwanderer je nach Herkunftsland z.T. deutlich unterscheiden. Während mehr als die Hälfte der Neuzuwanderer aus den EU-15-Mitgliedsstaaten über einen akademischen Abschluss verfügt, sind es bei den türkischen Neuzuwanderern lediglich 12 Prozent. Gleichzeitig sind sechs von zehn Türken bei ihrer Zuwanderung ohne beruflichen Ausbildungsabschluss (Seibert/Wapler 2012, S. 2ff.)

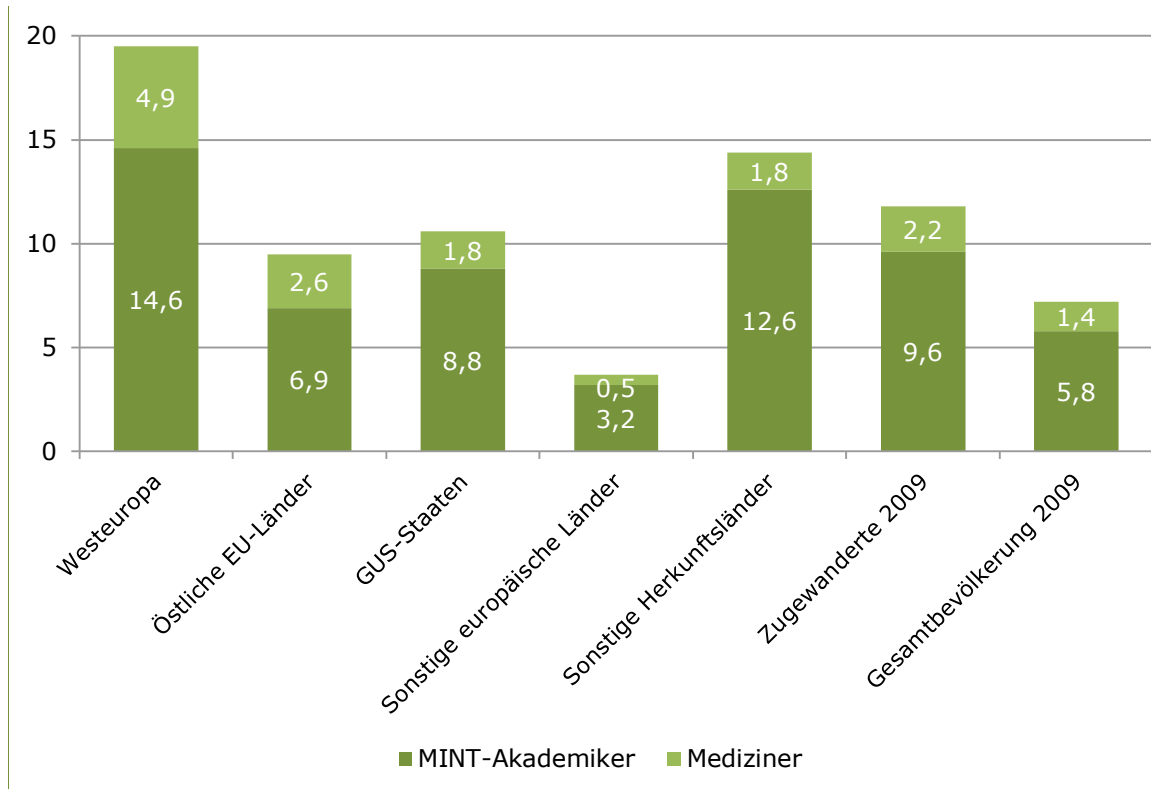
<sup>13</sup> Die International Standard Classification of Education (ISCED) wird seit dem Jahr 1975 u.a. von der OECD für internationale Bildungsvergleiche genutzt. Die Bildungsniveaus werden danach wie folgt definiert (Brücker 2013, S. 11): Hoch: Promotion, Universitätsabschluss, Fachhochschulabschluss, Fachschulabschluss, Meister- oder Technikerabschluss etc. Mittel: Lehrausbildung, Fach- oder Hochschulreife, berufsqualifizierender Abschluss einer Fachschule etc. Niedrig: Ohne Abschluss oder Abschluss nach 7-jährigem Schulbesuch, Haupt- und Realabschluss ohne Lehre.



**Abbildung 12: Bildungsstruktur von Neuzugewanderten nach Herkunftsland**

Quelle: Seibert/Wapler 2012 (eigene Darstellung)

Mit Blick auf die Sicherung des Fachkräftebedarfs ist neben dem Qualifikationsniveau insbesondere auch die Berufszugehörigkeit der Neuzuwanderer von erheblicher Bedeutung. Diesbezüglich ist festzustellen, dass eine Vielzahl der Neuzuwanderer ein Studium in den Engpassbereichen MINT und Medizin abgeschlossen hat (siehe Abbildung 13). Insgesamt verfügten rund 185.000 Personen (9,6 Prozent) der zwischen den Jahren 1999 und 2009 neu Zugewanderten im erwerbsfähigen Alter über einen Hochschulabschluss im MINT-Bereich bzw. weitere 42.000 (2,2 Prozent) in Medizin. Bei der bereits in Deutschland lebenden Bevölkerung lagen die entsprechenden Anteile in diesem Zeitraum lediglich bei 5,8 bzw. 1,4 Prozent. Die meisten Akademiker mit Abschluss in einem MINT-Fach bzw. in Medizin kamen dabei aus der Gemeinschaft Unabhängiger Staaten (GUS) mit 60.000 Personen sowie Westeuropa mit 50.000 Personen.



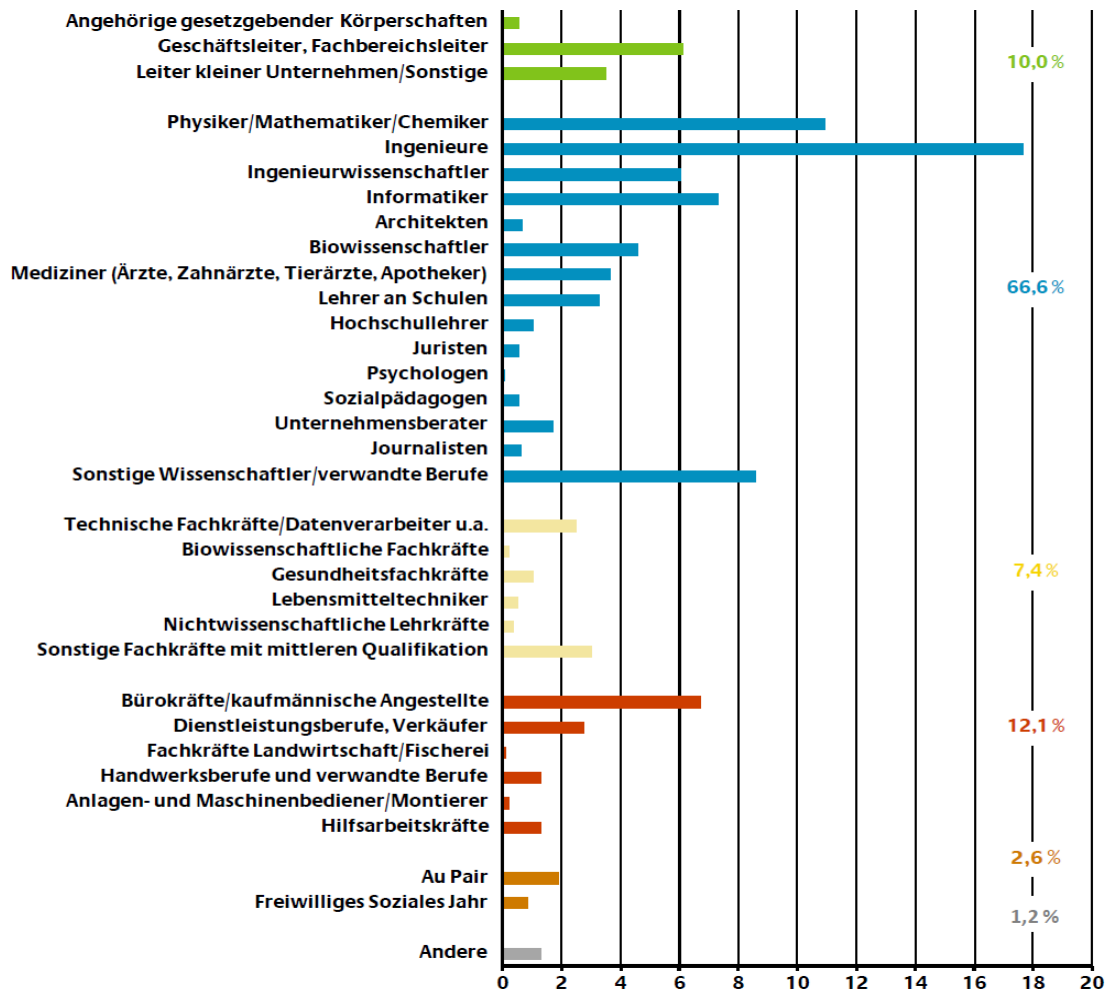
**Abbildung 13: Zuwanderer mit Abschluss in MINT-Fächern oder Medizin 1999 , Anteile an der Gesamtbevölkerung im Alter von 25 bis 64 Jahren in Prozent**

Quelle: IW 2012, S. 4 (eigene Darstellung)

Das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) hat im Jahr 2011 insgesamt 3.248 Arbeitsmigranten aus Drittstaaten<sup>14</sup> befragt (Heß 2012). Die zentrale Information der BAMF-Befragung bezieht sich auf die Berufsgruppenzugehörigkeit der zugewanderten Arbeitskräfte (siehe Abbildung 14). Über drei Viertel der Zuwanderer aus Drittstaaten gehörten danach den hochqualifizierten Fach- (66,6 Prozent) und Führungskräften (10 Prozent) an (ISCO 1 und 2<sup>15</sup>).

<sup>14</sup> Im Rahmen der repräsentativen Stichprobe wurden Drittstaatler befragt, die mit einer Aufenthaltserlaubnis nach § 18 AufenthG in Deutschland leben. Dieser Aufenthaltstitel wird zur Ausübung einer Beschäftigung erteilt.

<sup>15</sup> Die ISCO-Klassifizierung (International Standard Classification of Occupations, Internationale Standardklassifikation der Berufe): Führungskräfte (= ISCO 1), Akademiker/Wissenschaftler (= ISCO 2), Techniker und gleichrangige nichttechnische Berufe (mittlere Qualifikationsebene) (= ISCO 3), Bürokräfte, Dienstleistungsberufe, Landwirtschaft, Handwerker, Hilfsarbeitskräfte (unter ISCO 4-9 zusammengefasst). Näheres unter: <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/ier/research/isco88/german>.



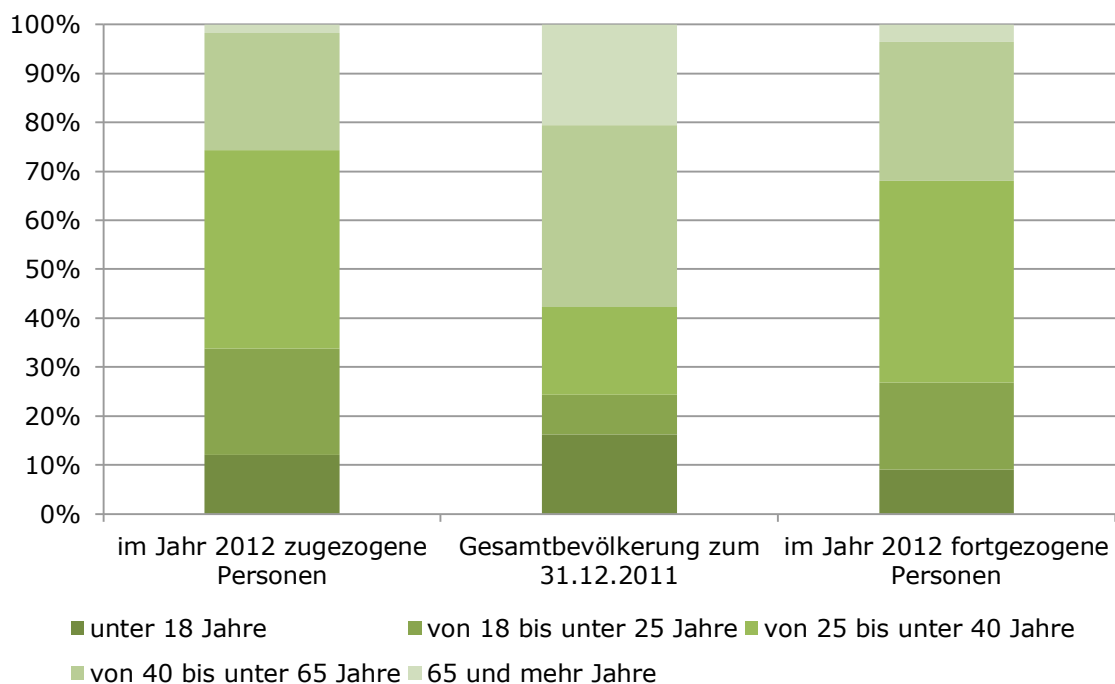
**Abbildung 14: Berufsgruppenzugehörigkeit der Arbeitsmigranten, die nach § 18 AufenthG zum Zwecke der Beschäftigung eingereist sind, in Prozent (2011)**

Quelle: Heß 2012, S. 65

Die bei der Fachkräftediskussion im Fokus stehenden Ingenieure stellen in der Tat die größte Gruppe – nicht nur innerhalb der Gruppe der Akademiker, sondern auch unter allen Beschäftigten aus Drittstaaten. Der naturwissenschaftliche Bereich (Physik, Mathematik, Chemie) macht insgesamt 10,9 Prozent der Gesamtbeschäftigten aus Drittstaaten aus. Des Weiteren sind 7,3 Prozent als Informatiker und 3,6 Prozent als Mediziner beschäftigt.

Auch in der – anteilsmäßig kleinsten – Gruppe der Fachkräfte mit mittlerer Qualifikation sind die nachgefragten Berufe der Technischen Fachkräfte, Datenverarbeiter und Gesundheitsfachkräfte stark vertreten. Infolge der gesetzlichen Zuwanderungssteuerung von Arbeitsmigranten aus Drittstaaten sind die meisten dieser Gruppe (87,2 Prozent) auch entsprechend ihres Qualifikationsniveaus tätig. 21,7 Prozent derjenigen, die einen nicht-deutschen Abschluss als höchsten Abschluss haben, haben sich den Abschluss anerkennen lassen und mussten dafür teilweise zusätzliche Qualifikationen erwerben. Die meisten haben jedoch keine Anerkennung beantragt, weil sie in unreglementierten Berufen arbeiten (Heß 2012, S. 50ff.).

Durch Zuwanderung kann aber nicht nur erreicht werden, den hiesigen Bedarf an Fachkräften zu decken. Sie kann insgesamt auch dazu führen, den Folgen der demografischen Veränderungen in Deutschland entgegenzuwirken („Replacement Migration“) (UN 2001). Neuzuwanderer sind im Schnitt mehr als zehn Jahre jünger als die bereits in Deutschland lebende Bevölkerung (Geis 2012, S. 5). Damit unterscheidet sich die Altersstruktur der Zuzugsbevölkerung sehr stark von derjenigen der Gesamtbevölkerung (siehe Abbildung 15). Knapp 86 Prozent der Zuwanderer sind im erwerbsfähigen Alter zwischen 18 und 65 Jahren, das sind 23 Prozentpunkte mehr als in der Gesamtbevölkerung. Mehr als drei Viertel der Zugezogenen war im Jahr 2012 unter 40 Jahre, bei der Gesamtbevölkerung betrug dieser Anteil nur 42,3 Prozent (BMI 2014, S. 31f.). Diese Altersgruppe nimmt für die kurzfristige Fachkräftesicherung eine besondere Bedeutung ein, da sie einerseits oftmals bereits einen Beruf erlernt bzw. einen Abschluss erlangt hat und andererseits potenziell noch lange Zeit dem Arbeitsmarkt zur Verfügung steht.



**Abbildung 15: Anteil der Altersgruppen an der Gesamtbevölkerung bzw. an den zu- und fortgezogenen Personen im Jahr 2012**

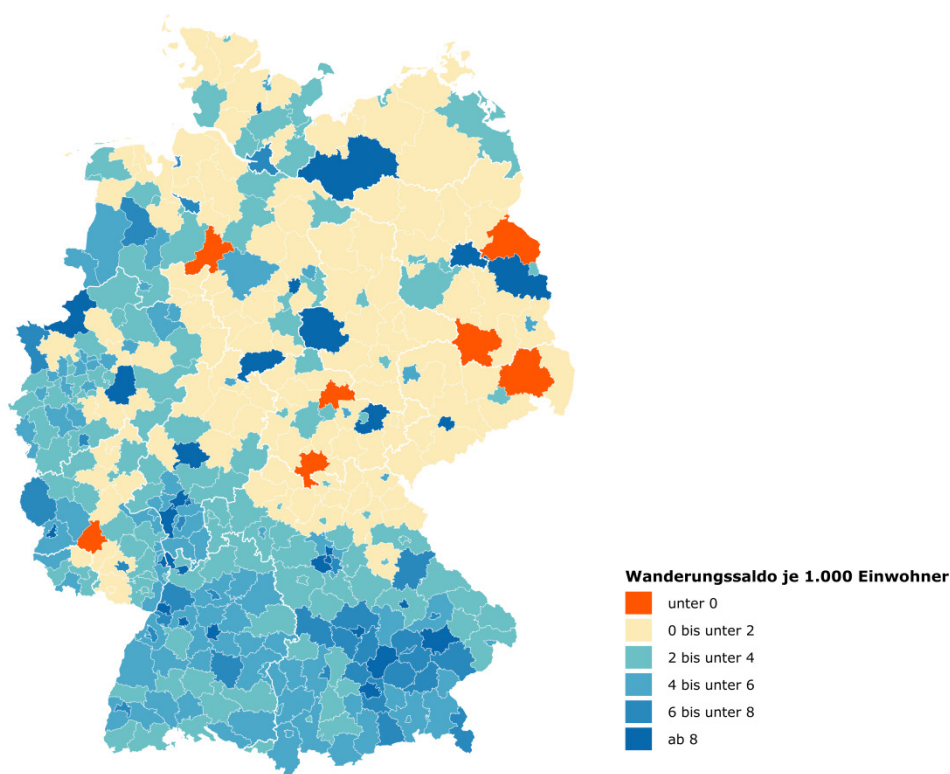
Quelle: Statistisches Bundesamt 2014b (eigene Berechnungen und Darstellung)

Länderspezifische Daten zur Altersstruktur der Drittstaatenangehörigen unter den Arbeitsmigranten ergeben folgendes Bild: Aus China, der Russischen Föderation und Indien kommen eher jüngere, aus den USA und Japan eher ältere Arbeitsmigranten. Mit einem Drittel Frauen und zwei Dritteln Männern ist der Frauenanteil bei Drittstaatenangehörigen geringer als in der durchschnittlichen Zuwanderungsquote, die im Jahre 2010 einen 40,4-prozentigen Anteil von Frauen verzeichnet (BMI 2012, S. 32). Die Frauen sind im Durchschnitt etwas jünger als die Männer und kommen

vorrangig aus osteuropäischen Ländern, während der Männeranteil vor allem bei Arbeitsmigranten aus Indien, Japan und der Türkei überdurchschnittlich hoch ist (Heß 2012, S. 34).

### 4.3 Zuwanderer bevorzugen Städte

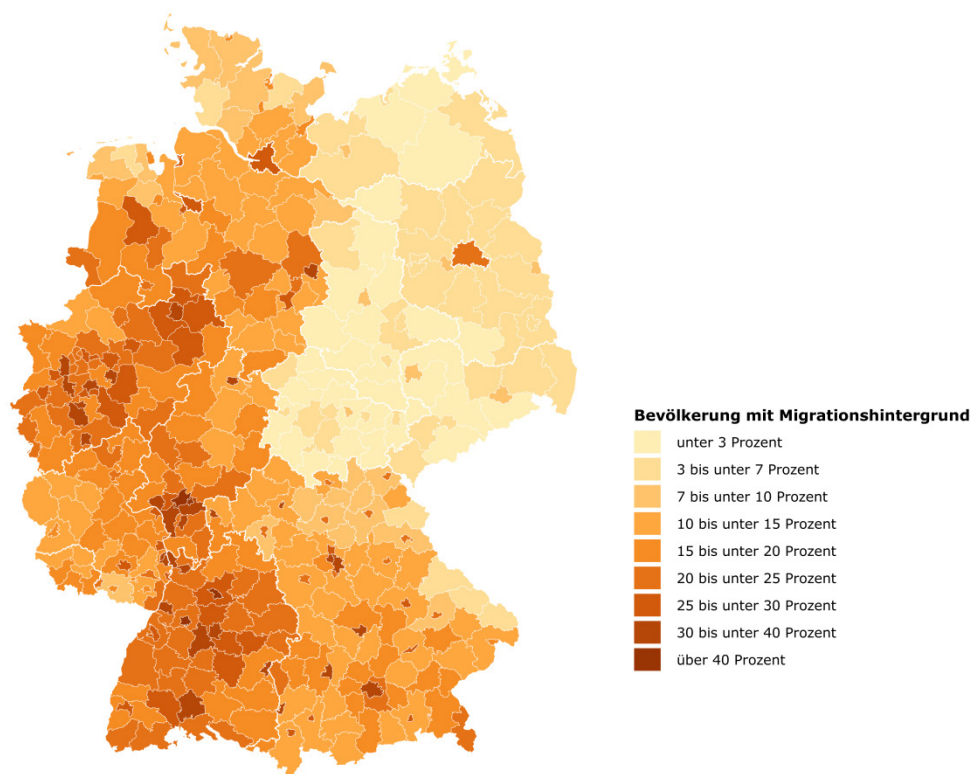
Auch wenn Deutschland insgesamt gegenwärtig von der wachsenden Zuwanderung profitiert, zeigt der Blick in die verschiedenen Regionen ein sehr heterogenes Bild (siehe Abbildung 16). Dabei werden verschiedene Muster deutlich: Zunächst ist festzustellen, dass sich Zuwanderer insbesondere dort niederlassen, wo eine ausreichende Anzahl an Arbeitsplätzen zur Verfügung steht. Gute Beschäftigungs- und Verdienstmöglichkeiten stellen in den meisten Fällen das Hauptwanderungsmotiv von Zuwanderern dar (siehe hierzu auch Kapitel 5). Hierdurch lassen sich zum Beispiel die höheren Wanderungssalden in Süddeutschland erklären, wo schon heute bundesweit die größten Engpässe auf dem Arbeitsmarkt festzustellen sind (Bundesagentur für Arbeit 2014b). Gleichzeitig sind auf der anderen Seite schlechte Beschäftigungsmöglichkeiten ein wesentlicher Grund für niedrige Wanderungssaldi, wie es in vielen ostdeutschen Regionen der Fall ist. Insgesamt entscheiden sich rund 86 Prozent der Neuzuwanderer für eine westdeutsche Region. In Ostdeutschland fällt fast die Hälfte der Neuzuwanderung auf Berlin (6,9 Prozent) (Statistisches Bundesamt 2014b).



**Abbildung 16: Außenwanderungssaldo der kreisfreien Städte und Landkreise gegenüber dem Ausland im Jahr 2012**

Quelle: Statistisches Bundesamt 2014b (eigene Berechnungen und Darstellung)

Anhand der ostdeutschen Regionen wird darüber hinaus deutlich, dass auch der Anteil der bereits in einer Kommune lebenden Personen mit Migrationshintergrund eine wesentliche Rolle bei der Zuwanderung spielen kann. Im Sinne einer Ketten- bzw. Netzwerkmigration können Kommunen mit einem hohen Anteil an Personen mit Migrationshintergrund weitere Migranten anziehen. Zuwanderer bevorzugen gewöhnlich Orte, in denen sich bereits Familienangehörige, Freunde und Bekannte oder andere Landsleute niedergelassen haben. Dies erfolgt oftmals auch unabhängig von der Situation auf dem regionalen Arbeitsmarkt. Hierdurch kommt es zu einer zunehmenden Konzentration von Menschen mit Migrationshintergrund auf bestimmte Städte und Regionen – aber auch innerhalb von Städten auf bestimmte Stadtgebiete. Bei den Siedlungsschwerpunkten von Menschen mit Migrationshintergrund handelt es sich vor allem um persistente Strukturen aus der ‚Gastarbeiter‘-Periode (1950er bis 1970er Jahre), die die wirtschaftliche Prosperität der jeweiligen Regionen aus der Anwerbephase abbilden. Wie Abbildung 17 zeigt, verteilen sich die etwa 15,3 Millionen Personen mit Migrationshintergrund<sup>16</sup> in Deutschland entsprechend



**Abbildung 17: Bevölkerung mit Migrationshintergrund in den kreisfreien Städten und Landkreisen in Prozent an der Gesamtbevölkerung (Stand: 9. Mai 2011)**

Quelle: Zensus 2011 (eigene Berechnungen und Darstellung)

<sup>16</sup> Das Statistische Bundesamt zählt zu den Personen mit Migrationshintergrund alle Ausländer sowie Deutsche, die nach 1955 selbst zugewandert sind oder bei denen mindestens ein Elternteil nach 1955 aus dem Ausland nach Deutschland kam (Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2014).



äußerst unterschiedlich. Wie auch bei der Neuzuwanderung wird hier vor allem eine Divergenz zwischen den alten und den neuen Bundesländern deutlich. Während in Ostdeutschland lediglich die größeren Städte Migrantenanteile von über 5 Prozent aufweisen, findet man in Westdeutschland nicht einen Kreis, der unter diese Marke fällt. Die Folge ist, dass das Potenzial einer Kettenmigration in Ostdeutschland wesentlich geringer ausfällt als in Westdeutschland.

Das dritte Verteilungsmuster besteht in einem Stadt-Land-Gefälle. Migration zeigt sich in Deutschland mehrheitlich als Großstadt- und in Westdeutschland zusätzlich als Stadtumland-Phänomen. So zeigt Tabelle 1 bei einer räumlich differenzierten Betrachtung auf Grundlage der siedlungsstrukturellen Kreistypisierung des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR 2014) die Unterschiede zwischen den städtischen und ländlichen Gebieten Deutschlands. Den höchsten Wanderungsüberschuss weisen dabei die kreisfreien Großstädte auf, wo im Jahr 2012 auf 1.000 Einwohner 7,3 Zuwanderer (netto) kamen. Mit knapp 170.000 Zuwanderern aus dem Ausland weisen die Großstädte damit fast die Hälfte des gesamten Wanderungsüberschusses Deutschlands auf. Während mehr als ein Drittel auf die restlichen städtischen Kreise fällt, können die ländlichen Gebiete, in denen rund ein Drittel der deutschen Bevölkerung lebt, nur 18 Prozent der Zuwanderung auf sich vereinigen. In den dünn besiedelten ländlichen Kreisen kommen so auf 1.000 Einwohner lediglich 2,2 Zuwanderer. Unter allen Kreisen Deutschlands weisen die Städte Fürth, Karlsruhe und Trier die höchsten Wanderungsüberschüsse auf. Darüber hinaus werden auch die erheblichen Unterschiede zwischen West- und Ostdeutschland deutlich. Hier ist die Zuwanderung in Westdeutschland in allen Gebietstypen höher als in Ostdeutschland<sup>17</sup>. Als Gründe für die größere Attraktivität der städtischen Gebiete gelten vor allem die erwarteten Erwerbsmöglichkeiten, der höhere Anteil an Menschen mit Migrationshintergrund und ihre Offenheit, die eher Möglichkeiten bietet, unterschiedliche Lebensstile zu pflegen. In den kreisfreien Großstädten weist so mehr ein Viertel der Bevölkerung einen Migrationshintergrund auf. In Offenbach a.M., Pforzheim, Frankfurt a.M. und Heilbronn verfügen mehr als 40 Prozent der Einwohner über eine Zuwanderungsgeschichte.

---

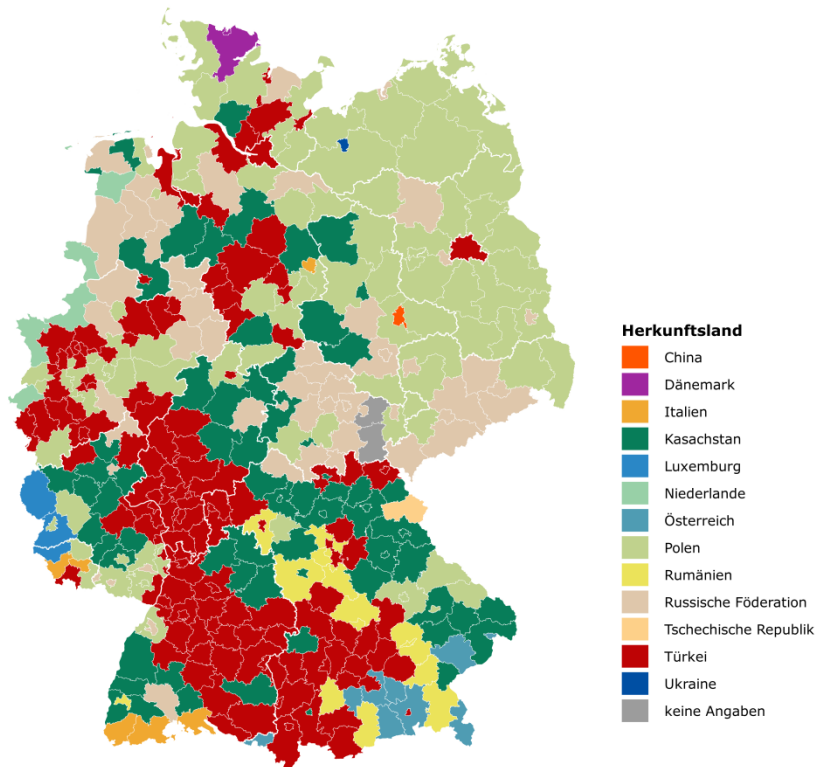
<sup>17</sup> Ohne Berlin weist Ostdeutschland gar nur 2 Zuwanderer auf 1.000 Einwohner auf. Bei den Großstädten würde dieser Wert auf 4,2 fallen.

	Bevölkerung Insgesamt (Zensus 2011)	Bevölkerung mit Migrationshintergrund (Zensus 2011)	Wanderungssaldo gegenüber Ausland 2012 (je 1.000 Einwohner)
<b>Deutschland</b>	80 209 997	19,1 %	4,6
Kreisfreie Großstädte	22 895 222	27,0 %	7,3
Städtische Kreise	31 542 604	20,3 %	4,2
Ländliche Kreise mit Verdichtungsansätzen	13 939 318	11,7 %	3,0
Dünn besiedelte ländliche Kreise	11 832 853	9,2 %	2,2
<b>Alte Bundesländer</b>	64 319 442	21,8 %	4,9
Kreisfreie Großstädte	17 127 097	30,4 %	7,4
Städtische Kreise	30 240 630	21,0 %	4,3
Ländliche Kreise mit Verdichtungsansätzen	10 045 956	15,0 %	3,3
Dünn besiedelte ländliche Kreise	6 905 759	13,4 %	2,9
<b>Neue Bundesländer</b>	15 890 555	8,2 %	3,5
Kreisfreie Großstädte	5 768 125	16,7 %	6,8
Städtische Kreise	1 301 974	3,1 %	0,8
Ländliche Kreise mit Verdichtungsansätzen	3 893 362	3,3 %	2,0
Dünn besiedelte ländliche Kreise	4 927 094	3,3 %	1,3

**Tabelle 1: Zuwanderung und Personen mit Migrationshintergrund nach siedlungsstrukturellen Kreistypen**

Quelle: Zensus 2011, Statistisches Bundesamt 2014b (eigene Berechnungen)

Bis heute lassen sich für unterschiedliche Herkunftsländer der Zuwanderer regionale Konzentrationen ausmachen (siehe Abbildung 18). Italienische Gastarbeiter aus der ersten Zuwanderungsphase wurden vorzugsweise nach Baden-Württemberg geworben, türkische in die Stahl- und Kohlebergwerke des Ruhrgebiets oder nach West-Berlin. In vielen Grenzregionen wird zudem die kurze Entfernung zu den Nachbarländern deutlich. In Ostdeutschland macht sich so auch die Nähe zu Polen bemerkbar. Hier bilden Personen mit polnischem Hintergrund in den meisten Regionen die größte Migrantengruppe. Darüber hinaus führte insbesondere in vielen ländlichen Gebieten die bundesweite regionale Zuweisungspolitik der 1990er Jahre dazu, dass sich hier verhältnismäßig viele (Spät-)Aussiedler aus den ehemaligen Sowjetrepubliken niedergelassen haben. Bemerkenswert ist zudem, dass in vielen bayrischen Kreisen Personen mit rumänischer Zuwanderungsgeschichte die größte Migrantengruppe darstellen.



**Abbildung 18: Häufigstes Herkunftsland der Bevölkerung mit Migrationshintergrund in den kreisfreien Städten und Landkreisen** (Stand: 9. Mai 2011)

Quelle: Zensus 2011 (eigene Berechnungen und Darstellung)

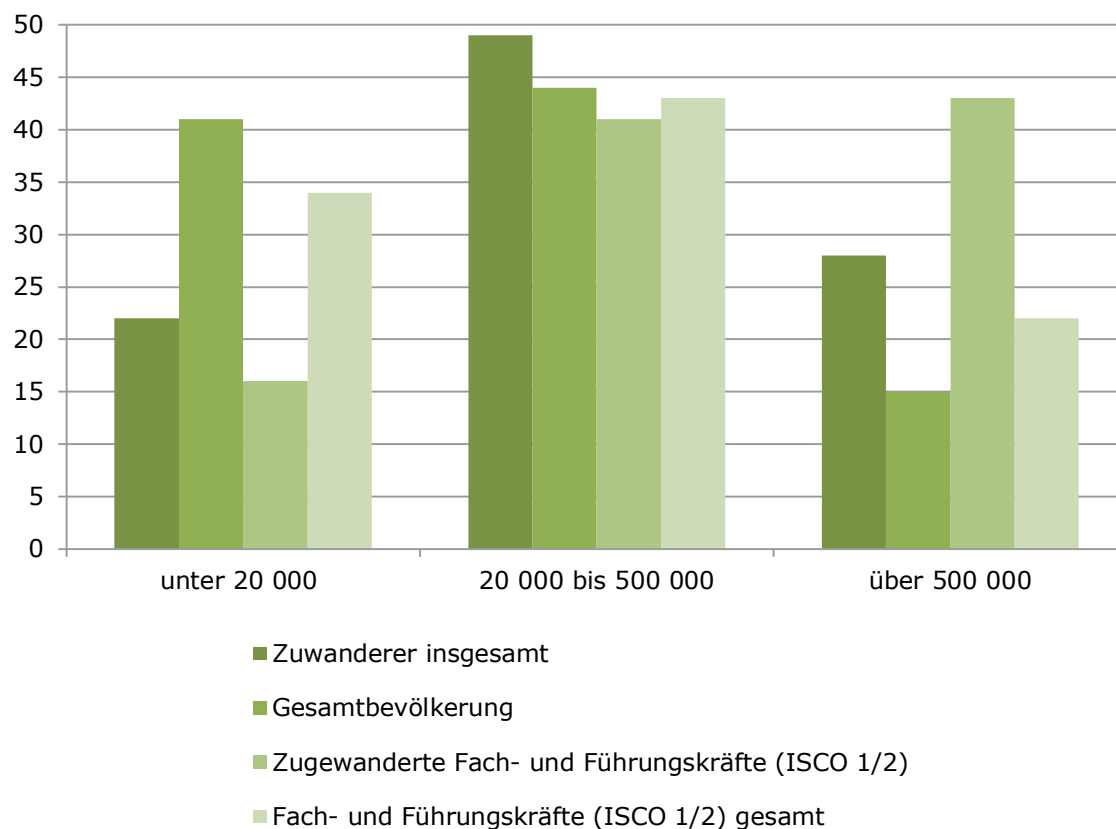
Eine Differenzierung nach Gemeindegrößen gibt darüber hinaus weitere Auskunft über die Präferenzen der Zuwanderer (siehe Tabelle 2). Hier zeigt sich zwar eine Priorisierung von urbanen Zentren, Agglomerationsräumen und verstädterten Räumen, aber auch Mittel- und Kleinstädte sind Zielorte von Zuwanderung aus dem Ausland. In sehr kleinen Gemeinden sind Menschen mit eigener oder familiärer Zuwanderungserfahrung unterrepräsentiert. Eine erhöhte Migrantendichte findet sich im ländlichen Raum vorzugsweise in funktionalen Gebieten mit industrieller oder agrarwirtschaftlicher Prägung (Böltken/Gatzweiler/Meyer 2002). Der Anteil von (Spät-)Aussiedlern in Gemeinden unter 20.000 Einwohnern liegt bei 3,7 Prozent der Gesamtbevölkerung (BBMIF 2010, S. 197). Überdurchschnittlich viele junge Erwachsene zwischen 16 und 29 Jahren, die aus Aussiedlerfamilien stammen, leben in Kleinstädten mit 5.000-50.000 Einwohnern (ca. 38 Prozent gegenüber 26 Prozent der jungen Deutschen; Schönwälder/Söhn 2007, S. 13).

Gemeindegröße	insgesamt	Personen mit Migrationshintergrund		Ausländer	
	in 1.000	in 1.000	%	in 1.000	%
<b>unter 2 000 Einwohner</b>	5.102	288	5,6	99	1,9
<b>2 000 bis unter 5 000 Einwohner</b>	7.463	664	8,9	250	3,3
<b>5 000 bis unter 10 000 Einwohner</b>	9.049	1.161	12,8	464	5,1
<b>10 000 bis unter 20 000 Einwohner</b>	11.893	1.928	16,2	747	6,3
<b>20 000 bis unter 50 000 Einwohner</b>	15.287	3.047	19,9	1.243	8,1
<b>50 000 bis unter 100 000 Einwohner</b>	7.320	1.654	22,6	699	9,5
<b>100 000 bis unter 200 000 Einwohner</b>	6.652	1.928	29,0	926	13,9
<b>200 000 bis unter 500 000 Einwohner</b>	6.459	1.606	24,9	792	12,3
<b>500 000 und mehr Einwohner</b>	12.489	3.470	27,8	1.929	15,4

**Tabelle 2: Personen mit Migrationshintergrund nach Gemeindegrößenklassen 2010**

Quelle: BBMFI 2012, S. 197

Betrachtet man die Anteile der (hoch-)qualifizierten Zuwanderer in den verschiedenen Gemeindegrößenklassen, so fällt unmittelbar auf, dass sich zugewanderte Fach- und Führungskräfte vor allem in Städten niederlassen (Abbildung 19). Insgesamt 77 Prozent der Zuwanderer leben in Gemeinden mit mehr als 20.000 Einwohnern (gegenüber 59 Prozent der Gesamtbevölkerung). Die Gruppe der (hoch-) qualifizierten Zuwanderer ist mit 84 Prozent überproportional in dieser Gemeindegröße vertreten (Geis 2012, S. 8).



**Abbildung 19: Räumliche Verteilung der Fach- und Führungskräfte im Vergleich zur Gesamtbevölkerung nach Gemeindegrößen in Prozent (2009)**

Quelle: IW 2012, S. 8 (eigene Darstellung)

## 5 Was macht Kommunen für Zuwanderer attraktiv? Die Perspektive der Zuwanderer

Die Entwicklung von Maßnahmen und Strategien für eine erfolgreiche Zuwanderungspolitik erfordert ein grundlegendes Verständnis darüber, welche Vorgänge und Faktoren bei der Zuwanderung von Fachkräften eine Rolle spielen. Denn Zuwanderung ist das Resultat komplexer Entscheidungssituationen und -prozesse. Wie kommt es dazu, dass sich Menschen dafür entscheiden, ihren Heimatländern den Rücken zu kehren? Wodurch werden sie motiviert, sich in einem bestimmten Land bzw. in einer bestimmten Stadt oder Region niederzulassen?

Die Migrationsforschung bietet zur Beantwortung dieser Fragen unterschiedliche Antworten. Im Mittelpunkt steht mit Blick auf die individuellen Akteure und deren Wanderungsmotive gewöhnlich der Einfluss *ökonomischer* und *sozialer* Faktoren in der Herkunftsregion und in der Zielregion (z.B. Esser 2004; Kalter & Granado 2002). Ökonomische Faktoren beziehen sich im Wesentlichen auf die *Beschäftigungschancen* der Zuwanderer und deren *Einkommenssituation* (Haug 2000a, S. 5). Der erste Ansatz zielt auf die Ungleichgewichte auf dem Arbeitsmarkt zwischen der Herkunftsregion der Zuwanderer und der Zielregion. Demzufolge führen hohe Arbeitslosigkeit und Unterbeschäftigung zu Migrationsbewegungen in Regionen mit einer Nachfrage nach Arbeitskräften. Dies ist aktuell beispielsweise an der steigenden Zuwanderung aus den von der Finanzkrise betroffenen Ländern nach Deutschland zu beobachten. Die zweite Perspektive stellt die Einkommensunterschiede zwischen unterschiedlichen Regionen in den Mittelpunkt der Betrachtungen. Die Aussicht auf ein höheres Einkommen kann demnach ebenfalls zur Wanderung motivieren.

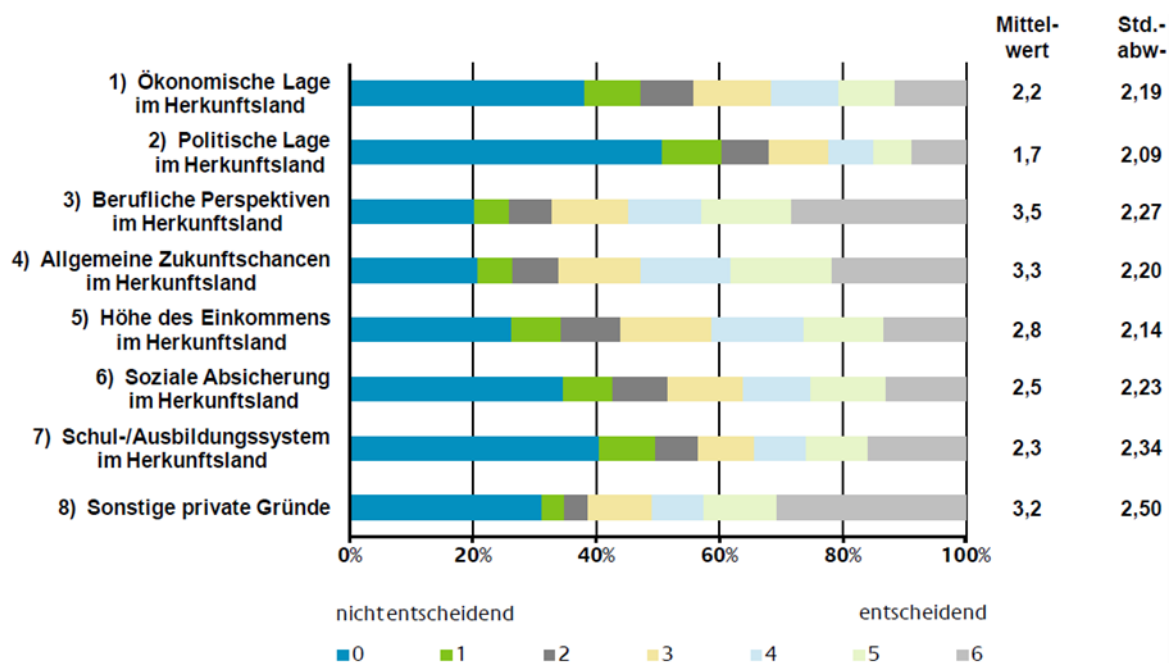
Migration findet allerdings nicht nur aufgrund ökonomischer Motive statt. Ergänzend wird auf die Bedeutung von *sozialen Netzwerken* für das Entstehen von Migrationsmotiven verwiesen (z.B. Faist 1997; Haug 2000b; Hillmann 2000; Johnston et al. 2006). Danach können persönliche Beziehungs- und Informationskanäle zwischen den bereits Ausgewanderten und denjenigen, die eine latente Emigrationsabsicht aufweisen, ebenfalls zu einer Migrationsentscheidung führen. Ein vorhandenes Migrationsnetzwerk führt zur Reduzierung der Migrationskosten – sowohl direkt monetär (z.B. in Form einer Wohnmöglichkeit) als auch indirekt (z.B. durch die Hilfestellung bei der Arbeitssuche, Sicherheitsgefühl durch sozialen Kontakt) (Massey/García-España 1987). Je mehr Menschen bereits in eine Zielregion gezogen sind, desto mehr Informationen liegen dem potenziellen Zuwanderer in der Herkunftsregion vor und desto wahrscheinlicher ist eine tatsächliche Abwanderung. Durch persönliche Berichte, konkrete Informationen über die Zielregion und geeignete Unterstützungsleistungen können die bereits in einer Region wohnenden Migranten als Katalysator für weitere Zuwanderungen dienen.

### 5.1 Zielland Deutschland! Motive von qualifizierten Zuwanderern

Welche dieser theoretischen Überlegungen sind nun in Bezug auf die Zuwanderung von qualifizierten Fachkräften nach Deutschland relevant? Eine der wenigen

Untersuchungen, die Hinweise auf die Wanderungsmotive von qualifizierten Migranten gibt, stellt die bereits oben erwähnte schriftliche Befragung von Arbeitsmigranten aus Drittstaaten durch das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) dar (Heß 2012). Migrationsbewegungen entstehen danach durch Anziehungskräfte (*Pull-Faktoren*) von Aufnahmeländern bzw. Abstoßungskräfte (*Push-Faktoren*) in den Herkunftsländern. Warum verlassen Menschen also ihre Heimat und aus welchen Gründen entscheiden sie sich für Deutschland als Zielland?

Die zentralen Push-Faktoren, die die Migrationsentscheidung beeinflussen, sind mangelnde berufliche Perspektiven und schlechte Zukunftsaussichten im Herkunftsland; „sonstige“ private Gründe sind ebenfalls wanderungsentscheidend. Weniger relevant sind die politische und ökonomische Lage sowie das Schul- und Ausbildungssystem im Herkunftsland (siehe Abbildung 20). Länderspezifische Auswertungen zeigen, dass in den OECD-Ländern private Gründe eine deutlich größere Rolle spielen als in Herkunftsländern wie China oder der Russischen Föderation und anderen GUS-Staaten, in denen die politischen und ökonomischen Bedingungen im Herkunftsland wichtiger sind (ebd. S. 88 ff.).

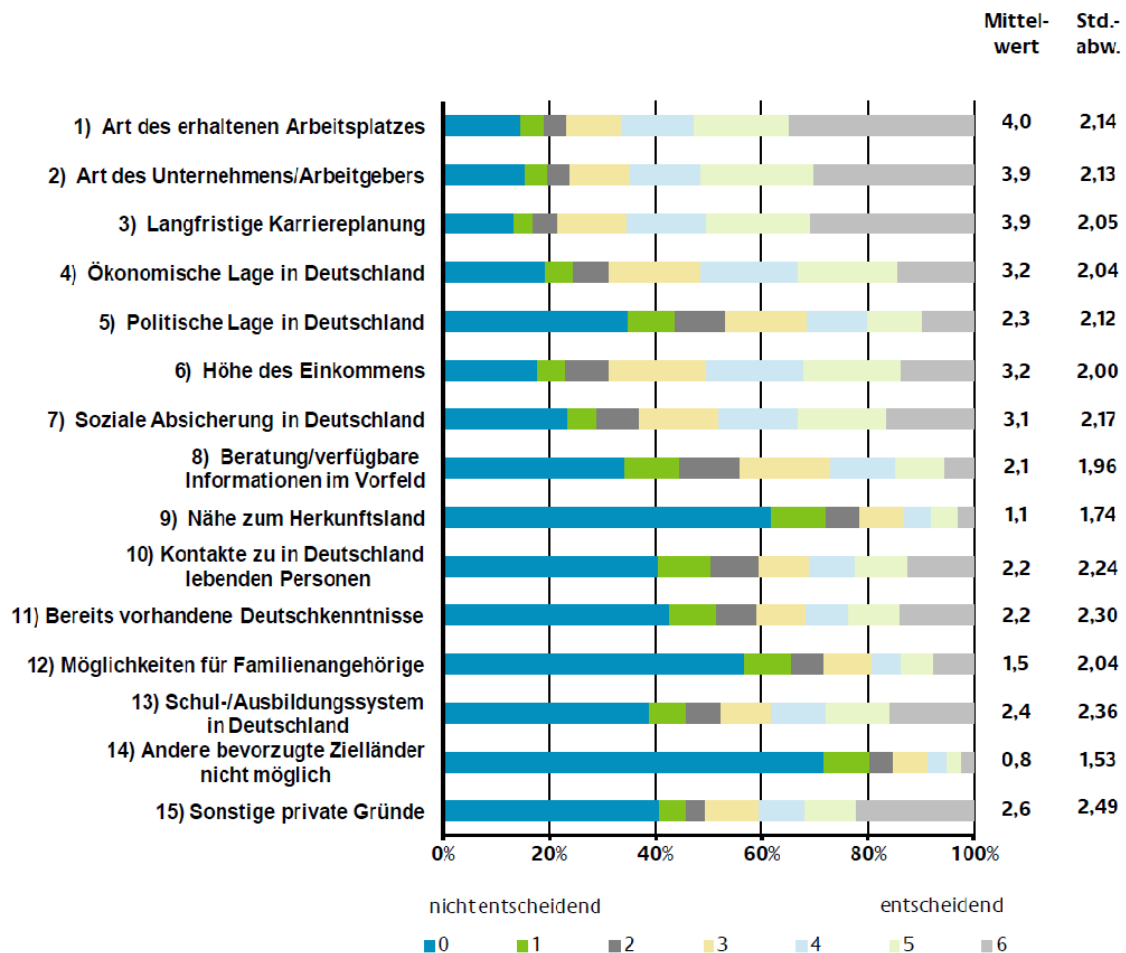


**Abbildung 20: Push-Faktoren in der Migrationsentscheidung von Drittstaatenangehörigen**

Quelle: Heß 2012, S. 88

Insgesamt werden die Pull-Faktoren von den Befragten allerdings als deutlich relevanter für ihre Migrationsentscheidung bewertet. Zentrale Anziehungspunkte sind die Art des Arbeitsplatzes, des Unternehmens bzw. Arbeitgebers sowie die langfristige Karriereplanung (siehe Abbildung 21). Neben Faktoren, die die individuellen Arbeitsbedingungen in den Fokus nehmen, üben die ökonomischen Bedingungen, die politische und rechtsstaatliche Stabilität sowie soziale

Sicherungssysteme eine starke Anziehungskraft aus. Eine geringere Rolle für die Migrationsentscheidung spielen dagegen Informations- und Beratungsangebote im Vorfeld der Migration sowie Kontakte zu in Deutschland lebenden Personen oder bereits vorhandene Deutschkenntnisse (ebd. S. 87).



**Abbildung 21: Pull-Faktoren in der Migrationsentscheidung von Drittstaatenangehörigen**

Quelle: Heß 2012, S. 86

Bei über 70 Prozent der Drittstaatenangehörigen stand Deutschland als Ziel der Arbeitsmigration fest. Gleichwohl geben 8,7 Prozent der Arbeitsmigranten an, dass Einreiseeinschränkungen – nicht näher bezeichneter – anderer potenzieller Zielländer ihre Migrationsentscheidung für Deutschland entscheidend beeinflusst habe (ebd.).

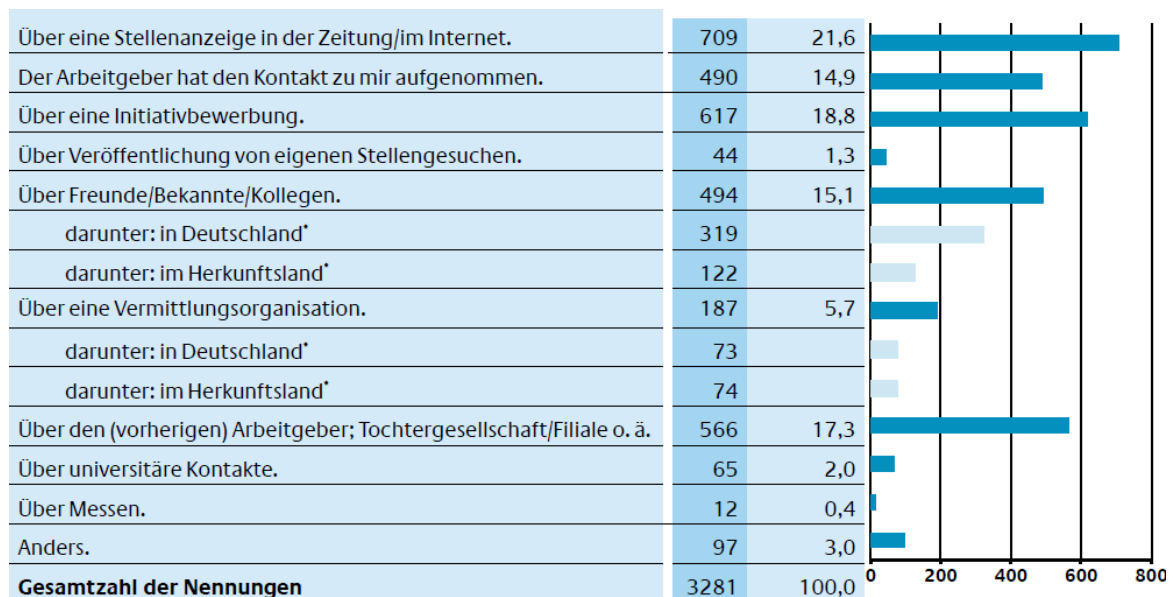
### 5.2 Die Arbeitsplatzsuche: Kontakte, Anzeigen, Initiativen

Auch zur Frage, wie Arbeitsmigranten aus Drittstaaten ihren Arbeitsplatz gesucht und gefunden haben, gibt die BAMF-Befragung Auskunft (siehe Abbildung 22). Die häufigste Form war die in Deutschland stark formalisierte Art der schriftlichen Bewerbung auf Stellenanzeigen in Zeitungen oder im Internet (21,6 Prozent).



Allerdings waren auch 18,8 Prozent der aus Drittstaaten zugewanderten Arbeitskräfte mit einer Initiativbewerbung erfolgreich. Bei 14,9 Prozent waren es die Unternehmen, die Kontakt aufgenommen haben. Schließlich haben auch viele (17,3 Prozent) über berufliche Netzwerke und Firmenkontakte einen neuen Arbeitsplatz gefunden: über den vorherigen Arbeitgeber oder den Wechsel in eine Tochtergesellschaft, Filiale oder ähnlichen Einrichtungen (ebd. S. 61).

Bei 15,1 Prozent haben direkte oder indirekte Kontakte über Freunde, Bekannte oder Kollegen zum Erfolg geführt. Fast drei Viertel der Kontakte liefen dabei über Deutschland ab. Die Suchstrategie über persönliche Kontakte ist dabei komplementär zur verbreiteten Rekrutierungsstrategie kleiner und mittlerer Unternehmen.



**Abbildung 22: Wie haben Arbeitsmigranten ihren derzeitigen Arbeitsplatz gefunden?**

Quelle: Heß 2012, S. 61 (n=441 Personen, Mehrfachnennungen möglich)

### 5.3 Zwischenfazit: Zuwanderungssteuerung braucht Daten!

Zahlreiche Studien (z.B. OECD 2007; 2013; Europäische Kommission 2010) belegen die demografische und wirtschaftliche Bedeutung von qualifizierten Zuwanderern. Die Wanderungsstatistik liefert diesbezüglich zahlreiche Informationen. Allerdings weist die Datenlage verschiedene Probleme auf: Die statistischen Landes- und Bundesämter beziehen ihre Daten auf der Grundlage der Meldegesetze. Das entscheidende Kriterium der Wanderungsstatistik ist die An- oder Abmeldung, unabhängig von Mehrfacheinreisen oder kurzfristigen Arbeitsaufenthalten. Dies hat zur Folge, dass die ausländische Bevölkerung oftmals überschätzt wird. So konnte auch im Zuge des Zensus 2011 festgestellt werden, dass 1,1 Millionen Ausländer weniger in Deutschland leben als bisher angenommen. Zudem ist die Wanderungsstatistik fall- und nicht personenbezogen. Dies hat zur Folge, dass sich die Erfassungskriterien nur bedingt verschneiden lassen. So können beispielsweise die einzelnen Zuwanderungsgruppen nicht identifiziert werden und zusätzlich ist

unklar, in welchem quantitativen Ausmaß bestimmte Gruppen in die Statistik eingehen.

Zugleich gibt es insbesondere auf kleinräumiger Ebene nur unzureichende Daten zur Qualifikation, Berufszugehörigkeit, Motiven der Zuwanderung, Familienzusammenhänge etc. Diese Informationen werden allerdings dringend von den Kommunen benötigt, um zielgruppenspezifische und nachfrageorientierte Maßnahmen entwickeln zu können.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass der Paradigmenwechsel in der Zuwanderungspolitik einen verstärkten Zuzug (hoch-)qualifizierter Zuwanderer forciert und den deutschen Arbeitsmarkt als vorrangiges Arbeitsmigrationsziel in Europa etabliert hat. Die Zuwanderung (hoch-)qualifizierter Fachkräfte aus Drittstaaten kann nachfrageorientiert gesteuert werden (im Gegensatz zur Binnenmigration der EU), aber der Wettbewerb um die weltweit besten Köpfe verlangt deutlich mehr: Die Etablierung einer Willkommenskultur, die weit über die Grenzen hinaus Signale setzt. Dabei geben die Pull-Faktoren Hinweise darauf, worin die Attraktivität Deutschlands in den Augen potenzieller Migranten besteht.

Die Qualifikationsstruktur der zugewanderten Arbeitsmigranten zeigt, dass akademische Berufe unter Westeuropäern weit verbreitet sind, wohingegen die beruflich Qualifizierten in den vergangenen Jahren speziell aus den mittel- und ost-europäischen EU-Staaten kamen. Der Kenntnisstand zu Qualifikationen, Berufszugehörigkeit, Motiven der Zuwanderung oder Familienzusammenhängen in den einzelnen Zuwanderungsgruppen ist noch ausbaufähig – dies gilt insbesondere für die EU-Binnenwanderung. Er bildet allerdings die Grundlage für eine strategische Zuwandererakquise, die sowohl schrumpfende Regionen in den neuen Bundesländern als auch prosperierende städtische Agglomerationsräume zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit dringend benötigen werden. Denn mit dem Wissen um Bedürfnisse, Motive und Vorlieben der unterschiedlichen Zuwanderergruppen können gezielt Maßnahmen entwickelt werden.

## **Teil II: Kommunale Zuwanderungspolitik in der Praxis**

### **6 Handlungsfelder, Konzepte, Maßnahmen im Überblick**

Die kommunalen wirtschaftspolitischen Aktivitäten erleben seit geraumer Zeit eine Umbruchphase. Die bekannte und praktizierte unternehmensorientierte Gewerbeflächenpolitik wird zunehmend durch Politikansätze ergänzt, die eine selbstständige Entwicklung eines qualifizierten Fachkräfteangebots und ein breiteres Verständnis der Standortentwicklung fokussieren. Ein Großteil der Kommunen hat mittlerweile verstanden, dass ein ausreichendes und hochwertiges Arbeitskräfteangebot einen elementaren Produktions- und Standortfaktor darstellt und entsprechend fühlen sie sich auch für die Fachkräftesicherung mitverantwortlich. Gegenüber klassischen Aufgaben der kommunalen Wirtschaftsförderung ist dies ein durchaus neueres Betätigungsfeld, das eine stärkere Zuwendung zum Menschen und seinen Bedürfnissen erfordert – insbesondere, wenn es um internationale Fachkräfte geht. Allerdings stehen die Städte und Regionen im Zuge eines demografisch bedingten allgemeinen Fachkräfteengpasses dabei zunehmend im Wettbewerb mit anderen Standorten und müssen befürchten, die notwendigen Fachkräfte nicht in einem ausreichenden Maße anziehen und halten zu können.

Die Kommunen stellen sich diesen Herausforderungen im Themenfeld Fachkräftesicherung auf unterschiedliche Weise. Sie gründen Netzwerke und Kooperationen, entwickeln Konzepte und setzen Maßnahmen um, die verschiedene Zielgruppen und Handlungsfelder betreffen. Dabei geht es vorrangig darum, die regionale Unternehmenslandschaft – und hier insbesondere die KMU – zunehmend für das Thema Fachkräftesicherung zu sensibilisieren, durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit potenzielle Zuzügler für die Region zu gewinnen und dafür zu sorgen, dass die bereits vorhandenen Potenziale genutzt werden. So tragen die Kommunen beispielsweise dazu bei, das Übergangsmanagement zwischen Schule bzw. Hochschule und lokaler Wirtschaft zu verbessern sowie das Bildungsmanagement vor Ort zu stärken. Ein Schwerpunkt liegt auch in der Aktivierung von Fachkräftepotenzialen, die bislang nicht ausreichend genutzt wurden. Hierzu gehört genauso die Mobilisierung von Frauen, älteren Personen und Menschen mit Behinderung wie auch die verbesserte Integration der bereits in Deutschland lebenden Migranten in den Arbeitsmarkt und das Bildungssystem.

Die Analysen zur derzeitigen Fachkräftesituation (siehe Kapitel 2) haben verdeutlicht, dass Deutschland seinen Fachkräftebedarf nicht ohne Zuwanderung aus dem Ausland decken kann. Die Bundespolitik hat hierauf vor allem durch die Veränderung der rechtlichen Rahmenbedingungen reagiert. Aber auch die Kommunen nehmen die Herausforderung der Fachkräftesicherung durch Zuwanderung als zentrales praktisches Handlungsfeld an. Sie werben gezielt um ausländische Fachkräfte, entwickeln und erproben unterschiedliche Strategien und Maßnahmen, um die Attraktivität für qualifizierte Zuwanderer zu erhöhen. Migranten werden nicht mehr ausschließlich als Problemgruppe wahrgenommen, stattdessen entwickeln die

Kommunen eine potenzialorientierte Diversitätspolitik und vollziehen damit einen Paradigmenwechsel in der Kommunalpolitik.

Doch „wie geht“ kommunale Zuwanderungs- und Integrationspolitik? Welche Ziele, Herangehensweisen und Maßnahmen verfolgen die Kommunen? Im Folgenden soll ein Überblick über die verschiedenen Handlungsfelder in diesem noch jungen Feld der Kommunalpolitik gegeben und am Beispiel vorbildlicher Ansätze aus den acht Fallkommunen konturiert werden.

### **6.1 Die Phasen des Zuwanderungsprozesses**

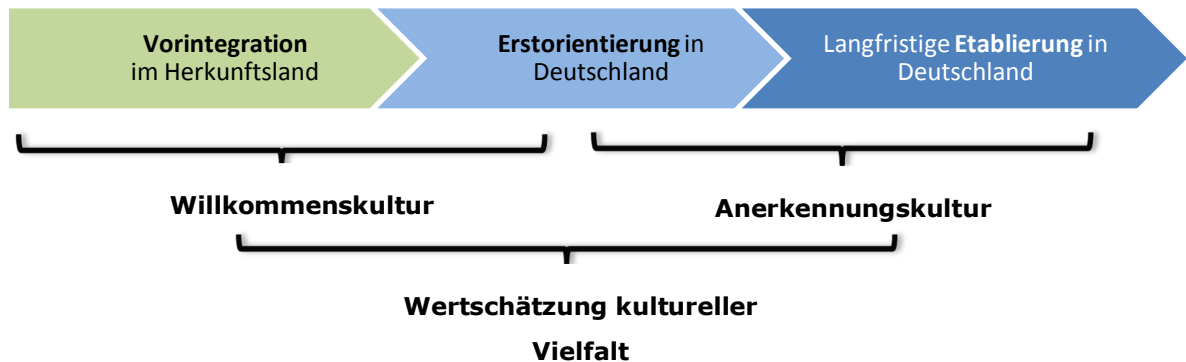
Ausgangspunkt einer erfolgversprechenden kommunalen Zuwanderungspolitik muss sein, dass sich die kommunalen Akteure über die grundlegenden Bedürfnisse der Zuwanderer auf ihrem Weg in deutsche Städte im Klaren sind. Dabei hilft es, sich an den klassischen Phasen eines Zuwanderungsprozesses zu orientieren. Das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge hat hierfür folgende Unterteilung vorgenommen (BAMF 2011):

- (1) Die *Phase der Vorintegration*, in der potenzielle Zuwanderer noch im Herkunftsland sind, die Zuwanderungsentscheidung treffen und erste Angebote zur Vorbereitung auf das Leben in Deutschland in Anspruch nehmen.
- (2) Die *Phase der Erstorientierung*, in der sich die Zuwanderer direkt nach ihrer Ankunft in Deutschland zurechtzufinden versuchen.
- (3) Die *Phase der Etablierung*, wenn sie ihren Platz in der deutschen Gesellschaft gefunden haben.

Entlang dieser Phasen verändern sich die Bedürfnisse der Zuwanderer, sie bieten daher eine gute Orientierung für die Konzeption und Operationalisierung einer kommunalen Zuwanderungspolitik. Handlungsleitend sind dabei derzeit die Begriffe der Willkommens- und der Anerkennungskultur (siehe Abbildung 23). Eine Willkommenskultur soll potenziellen Zuwanderern einen positiven Eindruck von Deutschland als einem attraktiven, offenen Lebens- und Arbeitsort vermitteln und Neu-Zuwanderern nach ihrem Eintreffen – auch durch ganz konkrete Unterstützungsangebote – das Gefühl geben, in der deutschen Gesellschaft willkommen zu sein. Die Willkommenskultur richtet sich also an Neu-Zuwanderer, insbesondere in den Phasen der Vorintegration und Erstorientierung in Deutschland. Die Anerkennungskultur fokussiert dagegen die langfristige Etablierung in Deutschland und stellt die interkulturelle gesellschaftliche Öffnung ins Zentrum der Betrachtungen. Sie umfasst die Wertschätzung der Potenziale aller Menschen mit Migrationshintergrund, ob neu zugewandert oder schon seit längerer Zeit in Deutschland ansässig.

Die Aktivitäten der deutschen Kommunen zur Förderung qualifizierter Zuwanderung richten sich auf alle Phasen des Zuwanderungsprozesses. Sie versuchen, durch vielfältige Maßnahmen für ausländische Fachkräfte attraktiver zu werden, sie für die Unternehmen zu rekrutieren, sie nach der Ankunft zu unterstützen und ein Umfeld zu

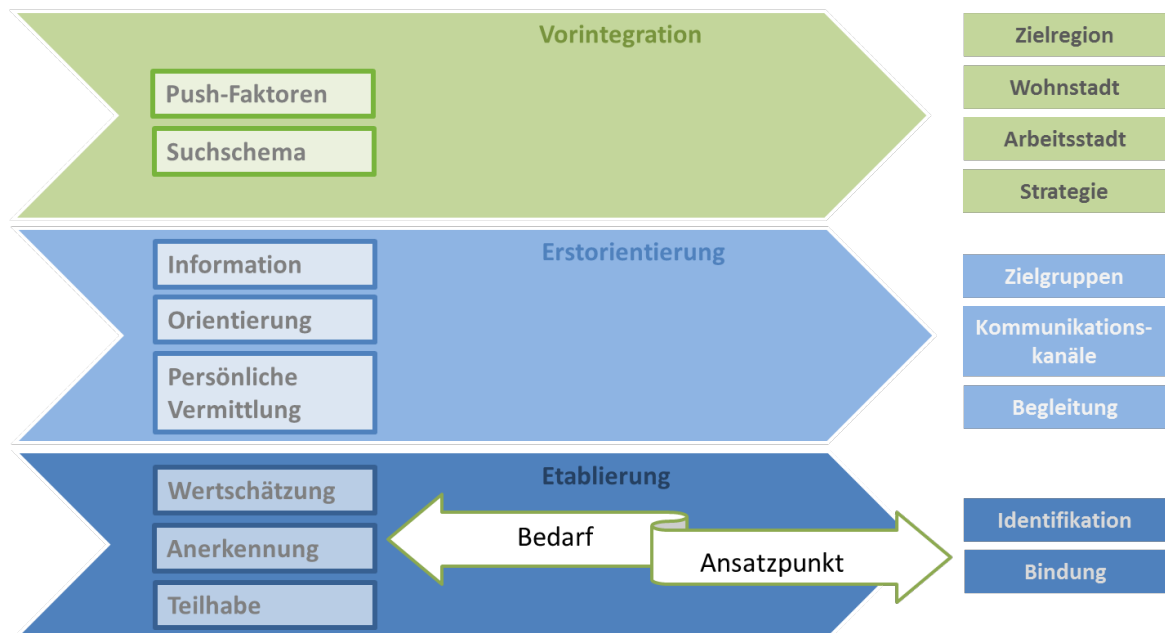
schaffen, das zum dauerhaften Verbleib einlädt. In der kommunalen Praxis gehen die drei Phasen ineinander über, sind Willkommens- und Anerkennungskultur nicht trennscharf. Für die Analyse und Darstellung der zugewanderungspolitischen Aktivitäten bedienen wir uns jedoch einer Heuristik, die zumindest zwei Phasen unterscheidet: die der Vorintegration einerseits sowie die der Erstorientierung und der Etablierung in der Kommune andererseits. Dabei liegt der Schwerpunkt der Analyse auf den kommunalen Aktivitäten zur Schaffung einer Willkommenskultur.



**Abbildung 23: Phasen im Zuwanderungsprozess und Handlungsorientierungen**  
(eigene Darstellung nach BAMF 2011)

Optimal ist es, wenn der gesamte Zuwanderungsprozess ohne Probleme, Hürden und schlechte Erfahrungen verläuft. Ein solches reibungsfreies Ansprechen, Aufnehmen und langfristiges Integrieren zu ermöglichen oder gar zu gewährleisten, ist allerdings keine leichte Aufgabe. Dazu braucht es bei den Verantwortlichen die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel, um sich in die Bedürfnisse und Bedarfe der Menschen hineinzusetzen, die nach Deutschland zuwandern: Welche Bedarfe haben Zuwanderer vor der Anreise, welche vor Ort, welche langfristig? Wie verändern sich die Bedürfnisse im Laufe der Zeit für die Zuwanderer und ihre Familien?

Diese Empathiefähigkeit ist zwingend erforderlich, um den migranten-spezifischen Bedarf in kommunale Handlungsstrategien übersetzen zu können, die den Menschen auch wirklich weiterhelfen: und zwar in rechtlichen, administrativen, arbeits- und lebensweltlichen Fragen. Abbildung 24 verdeutlicht, welche Bedarfe des Zuwanderers auf der einen Seite welchen Ansatzpunkten für eine kommunale Zuwanderungspolitik auf der anderen Seite entsprechen.



**Abbildung 24: Bedarfe der Zuwanderer und Ansatzpunkte der Kommunen**

### 6.1.1 Die Vorintegrationsphase: Rekrutieren, Werben und Netzwerken

In der Phase der *Vorintegration* ist die Suche nach einem geeigneten Arbeitsplatz die entscheidende Einflussgröße für die Zuwanderungsentscheidung. Die Stadt muss sich also fragen: Wie viele und welche offenen Stellen gibt es in der Stadt? Wie können diese Arbeitsplätze und wie kann die Stadt mit ihrem Arbeitsplatzangebot sichtbar werden? Denn der Zuwanderer, der aus seiner Herkunftsregion auf Deutschland blickt, nimmt bestenfalls Großstädte wie Berlin, Hamburg, München wahr. Selbst der Metropolenraum Ruhrgebiet ist als Region im Ausland nicht sichtbar. Die Profilierung der Zielregion und der Kommune als Arbeitsstadt ist hierfür der komplementäre strategische Ansatzpunkt in der Vorintegrationsphase der Zuwanderung. Verfügt eine Stadt weder über international bekannte Unternehmen noch über eine nennenswerte Zahl an freien Stellen, muss sie sich besonders pointiert positionieren und präsentieren. Worin besteht die spezifische Attraktivität als Arbeits- und Wohnort? Wie wird sie sichtbar? Wie muss sie aufgestellt werden? Was haben Kleinstädte und ländliche Regionen zu bieten und wie kommen sie ins Blickfeld qualifizierter Zuwanderer? Diese Fragestellungen können Hinweise geben auf geeignete Zielgruppen, sogar auf ganze Zielregionen, aber auch auf strategische Ansatzpunkte und konkrete Vorgehensweisen.

Kommunale Zuwanderungspolitik in der Phase der Vorintegration ist kein einfaches Geschäft. Bedeutet es doch, dass sich die Kommune bei der internationalen Zurschaustellung der aufstrebenden Wirtschaftsstandorte und lebenswerten Wohnorte der globalen Konkurrenz aussetzt. Wo anfangen? Wo aufhören? Bei noch dazu stark begrenzten Ressourcen? Obwohl diese Aufgabe für den kommunalen Handlungsspielraum und das kommunale Budget zu groß scheint, schlagen doch einige diesen Weg ein, mit zum Teil erstaunlichen Ideen:

- *Die Rekrutierung qualifizierter Fachkräfte:* Einige Kommunen rekrutieren ganz gezielt qualifizierte Fachkräfte in bestimmten Ländern, Regionen, Städten für konkrete Unternehmen in ihrer Region. Dieses Handlungsfeld erfordert eine enge Zusammenarbeit mit der lokalen Wirtschaft.
- *Die Netzwerkbildung:* Neben der Einbeziehung der lokalen Unternehmen spielen unterschiedliche Formen der Vernetzung mit anderen Kommunen und Einrichtungen in den Herkunftsregionen der Fachkräfte sowie mit übergeordneten nationalen und internationalen Akteuren eine zentrale Rolle.
- *Das Standortmarketing:* Ein wichtiger Ansatzpunkt für die Kommunen ist ihre Außenwirkung. Die Ausstrahlungskraft von Kommunen erreicht international mobile Fachkräfte unter der Bedingung, dass ein positiver Eindruck von ihrem zukünftigen Arbeits- und Lebensort vermittelt wird. Einige Kommunen versuchen, sich im Wettbewerb um internationale Fachkräfte zu profilieren.

### **6.1.2 Die Erstorientierungs- und Etablierungsphase: Service, Lebensgefühl, Standortpolitik**

In der *Erstorientierungsphase* braucht der Neubürger dreierlei: Gezielte Informationen, die für ein geordnetes sich Niederlassen notwendig sind, Orientierung in alltagspraktischen Bereichen und persönliche Einführung und Begleitung in der Stadtgesellschaft in kultureller und sozialer Hinsicht. Der Perspektivenwechsel ist Kommunen dabei behilflich, Neubürger nicht in Informationsmaterialien zu ersticken. Strategische Ansatzpunkte hierfür resultieren aus den Fragen: Welche Zielgruppe muss informiert werden? Beispielsweise haben Akademiker andere Informations- und Orientierungsbedürfnisse als Handwerker. Wie kann Information und Orientierung zielführend an die Frau oder den Mann gebracht werden? Was kann und muss als grundlegende Pflichtinformationen vorgehalten werden, was ist eher auf persönlichem Weg transportierbar? Welche Aspekte können nur durch persönliche Betreuung und Begleitung für einzelne Zuwanderer oder für Gruppen vermittelt werden?

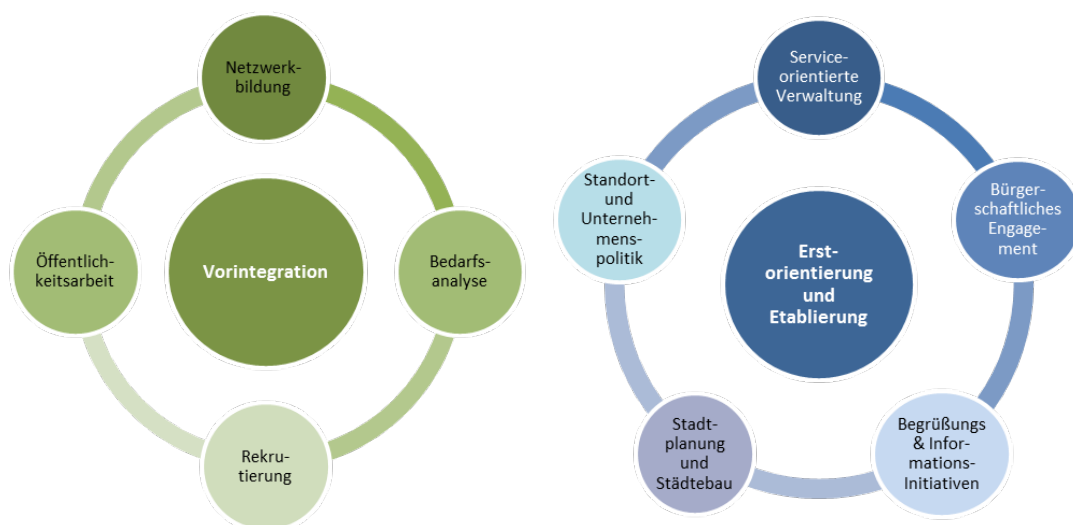
In der *Etablierungsphase* braucht der Neubürger das sichere Gefühl, dass er sich in einer Stadtgesellschaft befindet, die eine interkulturelle Vielfalt im Allgemeinen und ihn als Person und Professionellen im Besonderen wertschätzt und deshalb an seinem dauerhaften Verbleib in der Stadt interessiert ist. Der komplementäre strategische Ansatzpunkt für die Stadt ist die Entwicklung und Etablierung einer Willkommens- und Anerkennungskultur. Das ist einerseits eine besonders schwierige Aufgabe für die Städte, weil man eine gesellschaftliche Kultur weder steuern noch „herstellen“ kann. Es ist andererseits eine besonders dankbare Aufgabe, weil sie eine Unmenge von Anknüpfungspunkten für eine positive Entwicklung der Stadtgesellschaft als Gemeinschaft insgesamt bietet und der Fantasie hier keine Grenzen gesetzt sind: Interkulturelle Bauten und Räume, Feste und Events, Stammtische und Kochgruppen, Sprach-Tandems und Mentoren sind im großen und kleinen Maßstab umsetzbar.

Mit Blick auf die Erstorientierungs- und Etablierungsphase richten sich die Kommunen folglich nach den Bedürfnissen von qualifizierten Zuwanderern innerhalb

der Kommune. Zum Teil knüpfen sie dabei an langjährige Erfahrungen aus der Integrationspolitik an, zum Teil rollen sie das Feld völlig neu auf. Dementsprechend vielfältig und umfangreich sind die Maßnahmen, die die Kommunen zur Etablierung einer Willkommens- und Anerkennungskultur in dieser Phase ergreifen. Dabei geht es vor allem um folgende Ansätze:

- *Serviceorientierte Verwaltung und Begrüßungs- und Informationsinitiativen für Neubürger:* Besondere Bedeutung kommt städtischen Angeboten zur Erstorientierung zu. Neu-Zuwanderer werden direkt nach ihrer Ankunft in Deutschland umfassend mit den notwendigen Informationen zu allen denkbaren beruflichen und lebensweltlichen Fragen sowie mit den wichtigsten Ansprechpartnern für eine schnelle Integration vertraut gemacht. Zentral ist dabei die Bündelung der zugewanderungsrelevanten Informationen und Angebote.
- *Netzwerkbildung:* Die enge Zusammenarbeit der Kommunen mit verschiedenen Akteuren wie z.B. Migrationsberatungen, Sprachkurs- und Bildungsträgern, Migrantorganisationen und Wirtschaftsverbänden etc. schafft die erforderlichen Strukturen für ein „Willkommen aus einer Hand“.
- *Bürgerschaftliches Engagement:* Gleichzeitig ist die langfristige Einbindung in die Stadtgesellschaft von Bedeutung, um Zuwanderer zum Bleiben einzuladen. Für die Schaffung einer Anerkennungskultur spielen zivilgesellschaftliches und ehrenamtliches Engagement sowie die soziale Vernetzung eine wichtige Rolle. In den Kommunen werden daher bereits in der Phase der Erstorientierung zur Vermittlung von direkten Ansprechpartnern, persönlichen Bezügen und individualisierten Willkommensformen unterschiedliche Paten-, Lotsen- und Mentoren-Modelle für Neu-Zuwanderer erprobt.

Abbildung 25 zeigt, welche Anforderungen an die Aufnahmegesellschaft in welchen Phasen relevant sind.



**Abbildung 25: Gegenwärtige Handlungsfelder in den Zuwanderungsphasen**  
(eigene Darstellung)



Andere wichtige Ansätze der kommunalen Zuwanderungspolitik lassen sich nicht konkret einzelnen Phasen des Zuwanderungsprozesses zuordnen. Vielmehr sind sie als übergeordnete und strukturbildende Handlungsfelder zu verstehen, die sowohl in der Phase der Vorintegration als auch in der Erstorientierungs- bzw. Etablierungsphase eine große Rolle spielen. Diese lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- *Die Erhebung des konkreten Fachkräftebedarfs vor Ort* ist eine wichtige Grundlage für zielorientierte kommunale Zuwanderungspolitik. Sie klärt darüber auf, welche Fachkräfte in der Region fehlen und liefert gute Argumente für die benötigte Zuwanderung aus dem Ausland.
- *Unternehmenspolitik*: Zur Unterstützung von Unternehmen bei der betrieblichen Einbindung der ausländischen Fachkräfte ist die kommunale Standort- und Unternehmenspolitik zentral.
- *Stadtentwicklung und Städtebau*: Für die Steigerung der Attraktivität von Kommunen als Lebensumfeld auch auf lange Sicht kommt stadtplanerischen und städtebaulichen Maßnahmen eine hohe Relevanz zu.

#### *Vorreiter und Nachahmer: Kommunaler Bedarf an Ideen, Impulsen, Erfahrungen*

Viele Kommunen haben eine aktive Zuwanderungspolitik als neues, für die lokale und regionale Entwicklung wichtiges Politikfeld entdeckt und angenommen. Noch mehr Kommunen stehen dieser Herausforderung aber noch etwas ratlos gegenüber. Es fehlt ihnen an einem systematischen Überblick über kommunale Handlungsmöglichkeiten und konkrete Maßnahmenoptionen, um das Handlungsfeld strukturieren, eigene Ziele definieren und Schwerpunkte setzen zu können. Und es mangelt an einer halbwegs belastbaren Abschätzung von Aufwand und Wirkungen verschiedener Optionen. Denn die herausragenden und überregional sichtbaren Aktivitäten anderer Kommunen bieten vielfach keine ausreichenden Anknüpfungspunkte, um Einzelmaßnahmen zur Etablierung einer Willkommens- und Anerkennungskultur konzeptionell in eine eigene Fachkräftestrategie zu übersetzen.

Im Folgenden soll daher ein Überblick über die Bandbreite der Handlungsfelder, Maßnahmen und innovativen Ansätze gegeben werden, die deutsche Kommunen bereits zur Etablierung einer Willkommens- und Anerkennungskultur umsetzen.

## **6.2 Die gefühlte Willkommenskultur als Herausforderung für die ganze Kommune**

„Wir schaffen eine Willkommenskultur“ – dieser Satz ist sehr schnell gesagt. Doch eine Kultur lässt sich nicht „schaffen“, sie lässt sich allenfalls entwickeln, und zwar in einem recht langfristigen Prozess, der gleichzeitig in Arbeitswelt und Lebenswelt stattfindet und alle Ebenen zwischen Individuum und gesamter Gesellschaft umfasst (Heckmann 2012, S. 3ff.; Abbildung 26):



**Abbildung 26: Ebenen gelebter Willkommenskultur** (nach Heckmann 2012)

Auf der individuellen Ebene erfordert es ein möglichst vorurteilsfreies Miteinander und die Erfahrung der persönlichen Wertschätzung.

In den interpersonalen Beziehungen geht es um den Aufbau von Vertrauen durch persönliche Kontakte. Voraussetzung dafür ist der persönliche Austausch in interkulturellen Begegnungen und Dialogen, was wiederum der Orte, Anlässe und Gelegenheiten bedarf.

Organisationen und Institutionen wie Kommunen und Unternehmen, öffentliche Einrichtungen wie Kliniken, Polizei, Schulen, Kitas etc. sowie zivilgesellschaftliche Initiativen und

Vereine müssen sich interkulturell öffnen und entsprechende Begegnungen, Lern- und Austauschprozesse unterstützen.

Und schließlich bedarf es auf der gesamtstädtischen bzw. gesamtgesellschaftlichen Ebene eines unmissverständlichen Bekenntnisses zur Einwanderung. Das fängt bei widerspruchsfreien politischen Verlautbarungen an, zieht sich über rechtliche Rahmenbedingungen und Verfahren über konkrete Orientierungs- und Eingewöhnungshilfen bis zu gemeinsamen Veranstaltungen, Festivitäten und Räume.

*„Kultur ist, was gelebt wird.“ (Christa Wolf)*

Wie kommt man nun von der abstrakten Ebene zu einer tatsächlich gefühlten und gelebten Willkommenskultur? Ziel ist, dass sich Zuwanderer nicht nur kurzfristig als konjunkturelle Lückenbüßer, sondern auch langfristig als vollwertige Mitglieder der Gesellschaft willkommen fühlen – und zwar nicht trotz, sondern wegen ihres kulturellen Hintergrunds und ihrer internationalen Erfahrungen, mit denen sie Stadt und Unternehmen bereichern. Daran wird deutlich, dass eine echte, authentisch gelebte Willkommenskultur ein unverzichtbares Pendant hat: die Anerkennungskultur. Mehr noch: Die Anerkennungskultur ist der Schlüssel zur Willkommenskultur, sie liefert die notwendigen Grundlagen: Neugier und Offenheit gegenüber dem zunächst Fremden, Wertschätzung der Personen, Kulturen und Kompetenzen.

Bei der Beförderung einer Willkommens- und Anerkennungskultur spielen zivilgesellschaftliches und ehrenamtliches Engagement und die soziale Vernetzung von Einzelpersonen, Organisationen, Verwaltung und Unternehmen eine zentrale Rolle, damit sich Willkommens- und Anerkennungskultur in der Kommune nicht nur punktuell, sondern möglichst breitenwirksam entwickelt. Denn das Willkommens- und Anerkennungsgefühl der Zuwanderer ist sehr anfällig für Irritationen und

Störungen, schon ein negatives Erlebnis kann das Grundgefühl der Zuwanderer entscheidend beeinflussen. Von herausragender Bedeutung ist daher, dass städtische Vorbilder, Meinungsbildner und die wirtschafts- und kommunalpolitische Führungsebene sich bedingungslos und öffentlich für Willkommens- und Anerkennungskultur positionieren und das auch durch konkrete Aktivitäten immer wieder untermauern und sichtbar machen. Das Umfeld, in das die Zuwanderer kommen, sollte also vorbereitet werden.

Ein wesentlicher Baustein ist darüber hinaus die aktive Einbeziehung von Migrant\*innenorganisationen als Partner. Sie unterstützen nicht nur die Kontaktaufnahme, die Erstorientierung und Begleitung der Neuzuwanderer vor Ort, sie stehen auch dafür, es in Deutschland geschafft zu haben, sie haben besondere Kenntnisse über den Zuwanderungs- und Eingliederungsprozess, sie verfügen in diesen und in anderen Arbeits- und Lebensalltagsbereichen über besondere Kompetenzen – sie sind Vorbilder. Mit der Einbindung von Menschen mit Migrationshintergrund auf Augenhöhe *und* der Wertschätzung ihres bürgerschaftlichen Engagements entsteht eine breite Anerkennungskultur. So kann das Willkommen für die Zuwanderer zum dominierenden Gefühl werden.

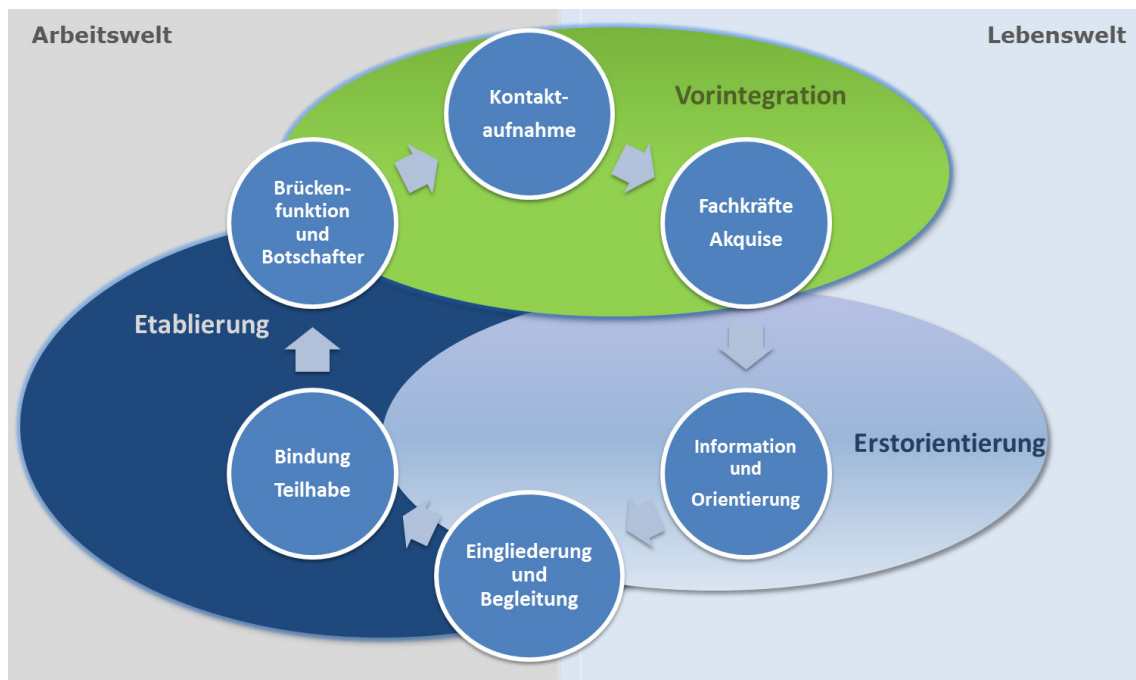
Kommunen und ihre sozialen Partner mit einer guten und erfolgreichen Willkommens- und Anerkennungspraxis

- denken Willkommens- und Anerkennungskultur vom Menschen her,
- betreiben interaktive, mit Herzblut und persönlichem Engagement gelebte Netzwerke,
- betreuen Neu-Zuwanderer ganzheitlich,
- erarbeiten mit den Zuwanderern individuelle Orientierungs- und Etablierungsprogramme aus.

Das ist der Kern einer gelebten, lebendigen, glaubhaften und vom Zuwanderer erlebbaren Willkommenskultur.

#### *Der Willkommens- und Anerkennungszyklus*

Zuwanderung ist kein linearer Prozess. Die einzelnen Zuwanderungsphasen überlappen sich, greifen ineinander und beeinflussen sich gegenseitig. Die verschiedenen Handlungsfelder bilden einen Zyklus und zeigen sich gegenseitig verstärkende Effekte (siehe Abbildung 27).



**Abbildung 27: Willkommens- und Anerkennungszyklus** (eigene Darstellung)

Dabei kann der Einstieg in den Zyklus je nach Ausgangssituation der Städte an unterschiedlicher Stelle stattfinden:

- Kleine Städte und ländliche Regionen müssen den Zuwanderungsprozess von Anfang an initiieren und setzen in der Fachkräfteakquise an. Von dort aus entwickeln und erschließen sie Schritt für Schritt Angebote in der Erstorientierung. Die zugewanderten Fachkräfte ziehen ihrerseits Partner, Familienmitglieder, Kollegen aus der Heimat nach.
- Wissenschaftsstandorte sowie Städte mit prosperierenden Unternehmen und Forschungseinrichtungen, die ihre Mitarbeiter weltweit rekrutieren, setzen in der Erstorientierung an und erschließen von dort aus den Zyklus. Internationale Studierende in den Universitätsstädten werden über das Handlungsfeld Bindung und Teilhabe erschlossen.
- Städte und Regionen mit einer langen Zuwanderungsgeschichte können auf Vorleistungen rund um die Anerkennungskultur zurückgreifen. Sie zäumen von der Etablierungsphase ausgehend das Pferd gleichsam von hinten auf und erschließen die Willkommenskultur aus der ihren integrationspolitischen Erfahrungen, Kompetenzen und Angeboten.
- Ähnliche Potenziale haben Städte und Regionen mit einem hohen Anteil an internationaler Bevölkerung. Sie aktivieren ihre Brückenfunktion und erschließen den Zuwanderungsprozess in zwei gegenläufigen Bewegungen: über die Kontaktaufnahme zu weiteren Zuzüglern einerseits und über etablierte und erfahrungsgesättigte Angebote in der Erstorientierung andererseits.

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass die in Abbildung 27 aufgeführten Handlungsfelder die wesentlichen Zugänge zu einer kommunalen Zuwanderungspolitik konstituieren und die abstrakten Begriffe der Willkommens- und Anerkennungskultur zusehends konturieren. Die Vielfalt der Ansatz- und Einstiegspunkte sowie die unterschiedliche Akzentuierung der Phasen und Handlungsfelder sind dabei Ausdruck der unterschiedlichen Potenziale, die die Städte selbstbewusst aktivieren. Die Ausrichtung der Verwaltungs- und Organisationsstrukturen, der Schulterschluss zwischen Arbeits- und Lebenswelt, die Zusammenarbeit zwischen Kommune und Wirtschaft sowie das affirmativ gewollte, wirklich ernst gemeinte und authentisch gelebte Miteinander in der Stadtgesellschaft sind die fundamentalen Bausteine in der Entwicklung einer Willkommens- und Anerkennungskultur.

### **6.3 Bedarfs-, Bestands- und Potenzialanalysen: Informieren und orientieren, wer vor Ort gebraucht wird**

Es führt kein Weg daran vorbei, dass sich die Kommunen einen eigenen Überblick darüber verschaffen, welche Fachkräfte heute und künftig vor Ort benötigt werden. Bedarfs-, Bestands- und Potenzialanalysen stellen die Grundlage für eine zielgerichtete und strukturierte Herangehensweise an das Thema Fachkräftesicherung dar.

Vordergründig geht es dabei um die allgemeine Betrachtung des regionalen Arbeitsmarktes und die Identifizierung des Fachkräftebedarfs und -angebots. Dies erfordert regelmäßige Unternehmensbefragungen und Analysen der Arbeitslosenzahlen sowie Umfragen unter (zukünftigen) Nachwuchskräften. Vielerorts werden bereits Arbeitsmarkt- bzw. Fachkräftemonitorings von den Arbeitsagenturen oder berufsständischen Kammern erstellt, auf die dabei Bezug genommen werden kann. Wurden derartige Untersuchungen noch nicht angefertigt, sollten die Kommunen die Zusammenarbeit mit den entsprechenden Akteuren suchen. Darüber hinaus müssen sich die Kommunen aber auch Klarheit über den künftigen Fachkräftebedarf in ihrer eigenen Verwaltung verschaffen und entsprechende Bedarfe formulieren.

Anhand der Arbeitsmarktanalysen wird einerseits ersichtlich, inwieweit der gegenwärtige und zukünftige Fachkräftebedarf durch die eigenen Potenziale gedeckt werden kann. Andererseits zeigen sie, in welchen Branchen bzw. konkreten Berufen die Region auf die Zuwanderung von Arbeitskräften angewiesen ist. Aus diesem Grund ist es auch notwendig, den aktuellen bzw. künftigen Fachkräftebedarf nach Berufsgruppen, Qualifikationsebenen und Alter/Erfahrung zu systematisieren. Einen sehr nützlichen Leitfaden für die „Fachkräfteanalyse in regionalen Netzwerken“ wurde beispielsweise vom Innovationsbüro Fachkräfte für die Region (2013) erstellt. Dieser gibt einen hervorragenden Überblick darüber, was Bedarfs-, Bestands- und Potenzialanalysen leisten können und welche Schritte dafür unternommen werden müssen.

Am Beispiel der Kleinstadt Wunsiedel wird zudem deutlich, dass eine Fachkräftebedarfsanalyse auch dazu beitragen kann, die Unternehmen und die

Bevölkerung vor Ort für das Thema Fachkräftesicherung im Allgemeinen und die Notwendigkeit der Zuwanderung aus dem Ausland im Besonderen zu sensibilisieren. So konnte im Rahmen einer Unternehmensbefragung veranschaulicht werden, dass in Wunsiedel knapp 70 Arbeitsstellen nicht durch Einheimische zu besetzen waren und die Kommune daher auf Zuwanderung von Fachkräften angewiesen ist. Zugleich wurden die Unternehmen auch danach gefragt, ob sie sich die Einstellung einer ausländischen Fachkraft und die Beteiligung einem Rekrutierungsprojekt vorstellen könnten. Über 60 Prozent der insgesamt 52 Rückmeldungen fielen positiv aus und mit dieser Mehrheit der lokalen Unternehmerschaft im Rücken wurden die Verantwortlichen dazu ermutigt, die entsprechenden zuwanderungspolitischen Maßnahmen in die Wege zu leiten. Zudem konnte durch die Umfrageergebnisse auch die Akzeptanz innerhalb der Bevölkerung gesteigert werden.

Die erfolgreiche Umsetzung von zuwanderungspolitischen Maßnahmen erfordert darüber hinaus eine genaue Analyse der bereits erfolgten Zuwanderung, der Zuwanderungsfolgen und der Integration der unterschiedlichen Zuwanderergruppen. Es geht dabei auch um die Fragen, wo sich die Zuwanderer bevorzugt in der Kommune niederlassen und welche Wohnformen sie dabei favorisieren. Die Kommunen können beispielsweise hierfür – sofern vorhanden – auf ihre Integrationsberichterstattung zurückgreifen. Die Analyse der Lebenssituation von Zuwanderern kann dazu genutzt werden, die Defizite in der kommunalen Zuwanderungspolitik zu identifizieren und abzubauen.

#### **6.4 Zuwanderung als gemeinsame Aufgabe von kommunaler Arbeitsmarkt- und Integrationspolitik**

Die Netzwerkbildung ist ein zentraler Pfeiler kommunaler Strategien zur Fachkräftesicherung und zur Schaffung einer Willkommens- und Anerkennungskultur. Eine wesentliche Herausforderung dabei ist es, die arbeitsmarkt- und wirtschaftspolitischen Aktivitäten mit der kommunalen Integrationspolitik zu verknüpfen. Auf der einen Seite wurden in der jüngeren Vergangenheit vielerorts beispielsweise Netzwerke zur Fachkräftesicherung geschaffen, in denen vor allem die arbeitsmarktpolitischen und wirtschaftlichen Akteure einer Region zusammenkommen. Daneben existieren auf der anderen Seite auch in zahlreichen Regionen Integrationsnetzwerke, welche die Akteure aus dem Bereich der Migrations- und Integrationsarbeit vereint. Kommunale Zuwanderungspolitik betrifft allerdings beide Politikfelder! Und so stellt das Zusammenbringen der Akteure aus den Bereichen Arbeitsmarkt und Wirtschaft mit den Akteuren der Integrationsarbeit eine zentrale Aufgabe für die erfolgreiche Zuwanderung von Fachkräften dar (siehe Tabelle 3).

Die Kommunen gehen auf beiden Politikfeldern Kooperationen mit unterschiedlichen Formalisierungsgraden und Reichweiten ein: von transnationalen über länderübergreifende und interregionale hin zu intrakommunalen Netzwerken. Als Beispiele seien genannt: Die Allianz für Fachkräfte Baden-Württemberg, die Thüringer Allianz zur Fachkräftesicherung, die Fachkräfteallianz Südlicher Oberrhein, das Bündnis für Fachkräfte Bonn/Rhein-Sieg sowie – stellvertretend für andere

branchenspezifische Fachkräfteallianzen – das IT-Bündnis Chemnitz<sup>18</sup>. Beispiele für Integrationsnetzwerke sind das Netzwerk Integration Bayern, das Integrationsnetzwerk Sachsen, das Netzwerk für Integration von Migranten im Landkreis Emsland oder das Netzwerk für Integration und Migration Erfurt.

<b>Wirtschaft</b>	Unternehmen, Industrie- und Handelskammern (IHK), Handwerkskammern (HWK), Unternehmerverbände, Gewerkschaften etc.
<b>Kommunen</b>	Politische Akteure (Bürgermeister, Stadt- und Landräte usw.), Wirtschaftsförderung, Regionalmanagement, Stadtmarketing, Integrationsbeauftragte(r) bzw. -behörde, Ausländerbehörde, Jugendämter etc.
<b>Bildung</b>	Hochschulen, Fachhochschulen, Berufsbildende Schulen, Kindertagesstätten, Grund- und weiterführende Schulen etc.
<b>Arbeitsmarkt</b>	Arbeitsagenturen, Jobcenter, Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV)
<b>Sonstige</b>	Migrantenorganisation, Wohlfahrtsverbände, Kultureinrichtungen, Sportvereine

**Tabelle 3: Akteure der kommunalen Zuwanderungspolitik** (eigene Darstellung)

Netzwerkbildung in der kommunalen Zuwanderungspolitik betrifft damit unterschiedliche Ebenen und Ressorts. Auf der Ebene der Verwaltung geht es so zum Beispiel darum, die Wirtschaftsförderung mit den Integrationsbeauftragten oder der Ausländerbehörde zusammenzubringen. Auf kommunaler Ebene sollten die Fachkräftenetzwerke die Zusammenarbeit mit Unternehmen und verschiedenen Akteuren aus der Integrationsarbeit wie z.B. Migrationsberatungen, Sprachkurs- und

<sup>18</sup> Zur Erfassung regionaler Aktivitäten im Bereich der Fachkräftesicherung und überregionaler Vernetzungsstrukturen hat das Innovationsbüro Fachkräfte für die Region (2012) gemeinsam mit der Bundesagentur für Arbeit einen Praxisleitfaden und eine Datenbank bereits bestehender Netzwerke zur Fachkräftesicherung erstellt. Auch die Landesagentur für Struktur und Arbeit (LASA 2011) hat eine informative Praxishilfe entwickelt. Die wichtigen Faktoren erfolgreicher Netzwerkarbeit werden hier zusammengestellt.

Bildungsträger oder Migrantenorganisationen suchen. Daneben spielen unterschiedliche Formen der Vernetzung mit anderen Kommunen und Einrichtungen in den Herkunftsregionen der Fachkräfte sowie mit übergeordneten nationalen und internationalen Akteuren eine zentrale Rolle. Erst das Zusammenwirken der unterschiedlichen Akteure schafft die erforderlichen Strukturen für ein „Willkommen aus einer Hand“.

Kooperationen mit anderen Kommunen, mit Akteuren auf Landes- und Bundesebene, im Rahmen von regionalen oder transnationalen Netzwerken eröffnen neue Handlungsebenen und schaffen Synergien und Innovationspotenziale. Bislang sieht es noch nach einem gewissen Kooperations-Wildwuchs aus, doch langsam schälen sich einige konzeptionell zu Ende gedachte und gut strukturierte Kooperationsformen heraus. Die Rahmenbedingungen unterscheiden sich aber noch sehr, je nachdem, ob die Kommune zu einer Metropolregion gehört, auf die Unterstützung des Bundeslandes zielen kann oder bereits auf internationale Kontakte setzen kann.

Daher sei Kommunalpolitikern zunächst empfohlen, sich über die Lücken der eigenen Zuwanderungspolitik klarzuwerden – Was wird angestrebt, kann aber nicht aus eigener (vereinter) Kraft umgesetzt werden? – und sich dann nach bestehenden Kooperationsnetzwerken umzusehen, in die die Kommune sinnvoll einsteigen kann oder deren Aufgabenspektrum in Richtung Zuwanderungspolitik erweitert werden kann. Falls das alles nicht möglich ist, können sich Kommunen bei der Initiierung und dem Aufbau eines neuen Netzwerks an verschiedenen Modellen orientieren.

#### *International sichtbar werden*

Die Vorteile überregionaler Netzwerk- und Kooperationsstrukturen liegen auf der Hand. In der Vorintegrationsphase kann mit der Bündelung der Ressourcen und der Angebote eine höhere Sichtbarkeit und Attraktivität des Standortes erreicht werden (Standort- und Markenbildung). So hat beispielsweise die zentrale Anlaufstelle für Investoren im Bayerischen Wirtschaftsministerium, *Invest in Bavaria*, mit ihrer Publikation „Bavaria – Europe's heart of satellite navigation“ den US-Marketing-Preis gewonnen. Die Selbstdarstellung der Region als Technologiezentrum ist international erfolgreich.

Auch die Vernetzung von regionalen mit internationalen Institutionen wie Goethe-Instituten, europäischen Arbeitsmarktakteuren oder Botschaften und Auslandshandelskammern wird einfacher. Langfristige Kooperationen zwischen Regionen in Deutschland und den Herkunftsregionen ausländischer Fachkräfte erleichtern die Rekrutierung über formelle und informelle Kanäle und unterstützen die Einbindung und Etablierung der Zuwanderer. Viele Zuwanderer finden über ihre beruflichen oder privaten Netzwerke eine Stelle in Deutschland. Also tun die Kommunen gut daran, die Netzwerke der ansässigen Unternehmen und Verbände, ihrer Bürger mit Migrationshintergrund und der Migrantenorganisationen zielorientiert zu aktivieren. So hat auch die Kleinstadt Wunsiedel im Rahmen ihres Anwerbeprojekts für spanische Fachkräfte bereits bestehende Verbindungen in die



Region Galicien genutzt. Schon in den 1960er Jahren erfolgte die Zuwanderung der sogenannten Gastarbeiter insbesondere aus diesem Gebiet.

Aber auch in der Erstorientierungs- und Etablierungsphase können Netzwerke die kommunalen Ressourcen schonen und den Zuwanderern trotzdem attraktive Angebote machen, zum Beispiel in der Kinderbetreuungs- und Bildungsinfrastruktur: So fördern verschiedene Kommunen den Ausbau der internationalen Bildung und mehrsprachigen Kinderbetreuung in der Region. Die Stadt Jena weist beispielsweise im Rahmen ihres Willkommens-Services interessierte Eltern auf die Internationale Schule in Weimar hin.

Großes Potenzial in der kommunalen Zuwanderungspolitik stellen auch die ausländischen Studierenden dar. Die Zusammenarbeit mit Hochschulen zum Aufbau neuer Rekrutierungskanäle ist darum von wesentlicher Bedeutung. Zudem verfügen Hochschulen nicht selten bereits über wertvolle Erfahrungen im Umgang mit höher qualifizierten Zuwanderern, welche unbedingt genutzt werden sollten. Des Weiteren können sich die Kommunen insbesondere darum bemühen, Kontakte zwischen Unternehmen der Region und den ausländischen Studierenden bzw. Hochschulen herzustellen.

#### *Vorbildliche Vernetzung: die Jenaer Allianz für Fachkräfte*

In Jena hat sich die *Jenaer Allianz für Fachkräfte* als schlagkräftiger Akteur etabliert. Als Kooperation zwischen Akteuren wie dem Jenaer Bündnis für Familie, der Wissenschaft, Kammern und Branchenverbänden, der Arbeitsagentur, dem Thüringer Wirtschaftsministerium sowie verschiedenen lokalen Großunternehmen bündelt sie unterschiedliche Kompetenzen unter einem gemeinsamen strategischen Dach. Dabei zeigt die Stadt, wie Kommunen die Aktivierung der relevanten Akteure in diesem Themenfeld vorantreiben können – ohne weitere Ressourcen aufwenden zu müssen. Vertreten durch ihre Wirtschaftsförderungsgesellschaft JenaWirtschaft ist die Kommune für die Koordination der Allianz verantwortlich. Das gemeinsame Ziel dabei ist es, Aktivitäten zur Fachkräftesicherung anzustoßen und die eigenständigen Projekte der Akteure zu abzustimmen. Dabei verfügt die Allianz über keine eigenen Verwaltungsstrukturen oder Ressourcen. Stattdessen bringen die Akteure ihre Ideen ein, die Realisierung der Projekte erfolgt gemeinsam unter Verwendung der verschiedenen Ressourcen. Dabei sind alle beteiligten Akteure stets über die wesentlichen Vorgänge informiert.

Einer der Schwerpunkte der Netzwerkarbeit stellt die Familienförderung dar. Jena realisiert damit auf vorbildliche Weise die Erkenntnis, dass die Versorgung der Familie und die beruflichen Perspektiven des Partners für international mobile Fachkräfte bei der Wahl des Arbeitsplatzes ausschlaggebende Faktoren darstellen. Der Dual Career Service des Bündnisses für Familie – als kommunales Angebot deutschlandweit außergewöhnlich – führt Beratungen für die Partner neu zugezogener Fachkräfte aus. Dabei nutzt das Angebot die engen Netzwerkstrukturen, um individuell die relevanten Unternehmen und Branchenverbände, die Arbeitsagentur oder kommerzielle Personaldienstleister zu aktivieren. Außerdem will

die Kommune durch die Entwicklung von bilingualen Bildungseinrichtungen noch präziser auf die Bedürfnisse der Familien internationaler Fachkräfte eingehen. Familienfreundlichkeit wird so auch als Standortfaktor betrachtet.

### **6.5 Die Verwaltungsstrukturen: Kleine konkrete Projekte vs. den großen Wurf „Welcome Center“**

Zweifellos ist die Organisation und gegebenenfalls die Reorganisation der Kommunalverwaltung eines der herausragenden Handlungsfelder einer kommunalen Zuwanderungspolitik. Kommunale Verwaltungsstrukturen sind für die Attraktivität der Kommunen für qualifizierte Zuwanderer auf vielfältige Weise von Bedeutung. Ob Vorintegration, Willkommenskultur oder Etablierung, die Kommune ist *die* entscheidende Kontakt- und Schnittstelle für und zwischen qualifizierten Zuwanderern, Unternehmen und Bürgern. Der erste Eindruck prägt – davon sollten die Verantwortlichen ausgehen und ihre Verwaltung entsprechend fit machen.

Je nach lokaler Lage (siehe Roadmap in Kapitel 7) können hier ganz unterschiedliche Wege zum Erfolg führen. Allein in den acht untersuchten Fallstädten war eine erstaunliche Vielfalt zu verzeichnen:

- Als spezifische Zugänge für Städte im ländlichen Raum: Die Landkreisübergreifende Verwaltungskooperation der Gewinnerregion Schwarzwald-Baar-Heuberg sowie die projektorientierten Aktivitäten der Stadt Wunsiedel,
- das Welcome Center als städtische Organisationseinheit in Frankfurt/Oder,
- das modulare Willkommenskultur-Konzept in Jena,
- die gesamtstädtische Reorganisation der Verwaltung in Mannheim,
- die städteübergreifende Kooperation in der Metropolenregion Ruhr,
- die Weiterentwicklung der städtischen Integrations- zur Diversity-Politik in Wuppertal auf Verwaltungsebene und in Ravensburg auf zivilgesellschaftlicher Ebene.

#### **6.5.1 One-Stop-Government – das Beispiel Welcome Center**

Mit dem Begriff des *One-Stop-Government* wird neudeutsch eine service-orientierte Verwaltung bezeichnet, in der die verschiedenen Kompetenzen innerhalb der Verwaltung gebündelt werden. In der Zuwanderungspolitik meint das nicht mehr, aber auch nicht weniger als eine an den Bedarfen der Zuwanderer orientierte administrative Dienstleistung aus einer Hand, wenn möglich unter einem Dach, mit freundlichen, aufgeschlossenen und kompetenten Ansprechpartnern – diese Anlaufstelle wird gemeinhin als *Welcome Center* bezeichnet. Hier sollen die Bedürfnisse von Zuwanderern möglichst umfassend an einer Stelle bedient werden anstatt sie zur Begrüßung einem „Behördenmarathon“ auszusetzen. Welcome Center fungieren als zentrale Serviceeinheit und zugleich erste Anlaufstelle mit hoher Serviceorientierung, Mehrsprachigkeit und interkultureller Kompetenz.

Im Idealfall umfasst ein Welcome Center administrative Neubürger-Services wie Aufenthalts- und Arbeitserlaubnis, Anerkennung von Abschlüssen, An- & Ummeldung und allgemeine Neubürger-Services wie die Bündelung aller zugewanderungsrelevanten Informationen. Das beginnt mit Basisinformationen zum Alltag, Arbeiten, Wohnen (Wohnungsservice), Schule, Studieren, Kinder etc. und reicht bis zur Bestattung, insbesondere, wenn man nicht christlichen Glaubens ist. Damit geht die administrative Willkommenskultur weit über die Erstorientierung hinaus und erstreckt sich auf den gesamten Zuwanderungsprozess.

Die Angebote der Welcome Center leisten also nicht nur konkrete Unterstützung bei der Erstorientierung der Zuwanderer am neuen Wohnort, sondern sind geeignet, ein echtes Gefühl der Wertschätzung zu vermitteln. Gleichwohl schaffen sie unter Umständen redundante Verwaltungsstrukturen, die sich eine Stadt erst einmal leisten können muss: Wenn es auf der einen Seite das Welcome Center für die High Potentials wie internationale Fachkräfte und Studierende gibt, und für die Geringqualifizierten, Asylbewerber und Flüchtlinge nach wie vor die Ausländerbehörde zuständig ist.

Ein Welcome Center als großer Wurf ist daher in erster Linie für größere Städte interessant, die auf der einen Seite genügend Arbeitsplätze bieten und auf der anderen Seite auch hinreichend im Suchfokus potenzieller Zuwanderer sind, so dass sich der Aufbau einer solchen angebotsorientierten, offenen und vergleichsweise aufwändigen Verwaltungsstruktur auch lohnt.

Als kleiner Wurf kann ein Welcome Center jedoch den Weg zu einer nachhaltigen interkulturellen Öffnung der Verwaltung weisen und strukturieren – und darum geht es bei der Reorganisation der Verwaltung für eine erfolgreiche kommunale Zuwanderungspolitik. Sie bezieht zum einen die unterschiedlichen Referate der Stadtverwaltung mit ein und fordert eine sektorenübergreifende Kooperation, macht aber auch vor anderen Institutionen und Multiplikatoren wie Kindergärten, Schulen, städtischen Vereinen oder Wirtschaftsverbänden nicht halt. Damit wird ein „Willkommen aus einer Hand“ geschaffen, das die gesamte Stadt einbezieht und die Potenziale von Zuwanderern und Menschen mit Migrationshintergrund mit anderen städtischen Zukunftsthemen verknüpft.

#### *Das Welcome Center Hamburg*

Bekanntestes Beispiel ist das Welcome Center der Hansestadt Hamburg, das Neubürgern aus dem In- und Ausland Verwaltungsdienstleistungen sowie gebündelte Informationen zu Leben und Wohnen in der Stadt bietet. Die Servicepalette reicht von melde- und aufenthaltsrechtlichen Angelegenheiten über die Unterstützung bei der Anerkennung ausländischer Abschlüsse, bei der Wohnungssuche oder der Schulauswahl bis zur Vernetzung von Neuzuwanderern mit Landsleuten wie beispielsweise beim portugiesisch-sprachigen interkulturellen Stammtisch. Ausgeprägte interkulturelle Kompetenzen und die durchgängige Bilingualität der Mitarbeiter sollen gewährleisten, dass zugewanderte Fachkräfte den ersten Kontakt mit dem offiziellen Deutschland als durchgängig positiv erleben. Mit der Kombination

aus konkreter Unterstützung und gelebter Wertschätzung für die Neuen trägt das Center zu einer erlebbaren Willkommenskultur bei.

Das Welcome Center ist in das professionelle Stadtmarketing der Hansestadt integriert und setzt so auf vorbildliche Weise die Erkenntnis um, dass die Außenwirkung einer Kommune und deren Attraktivität für ausländische Fachkräfte miteinander in Wechselwirkung stehen.

Die Angebote des Hamburger Welcome Centers stehen allerdings nur einer eingeschränkten Zuwanderergruppe zur Verfügung: Den ausländischen Fach- und Führungskräften, Studierenden und deren Angehörigen. Hamburg leistet sich also eine behördliche Doppelstruktur, die das gute Beispiel Welcome Center nicht ohne weiteres auf andere Kommunen übertragbar macht.

### **6.5.2 Ausländerbehörden als Willkommensbehörden**

In Kommunen, die keine Sonderstrukturen für qualifizierte Zuwanderer schaffen können oder wollen, ist die Ausländerbehörde ein früher und wichtiger Kontaktpunkt für zugewanderte Fachkräfte. Die Etablierung einer Willkommenskultur ist hier besonders wichtig – und besonders schwierig. Die in der Ausländerbehörde gemachten Erfahrungen sind oft prägend für das Bild des "offiziellen" Deutschland. Das langjährige Selbstverständnis von Ausländerbehörden als reine Ordnungsbehörden mit Abschottungs- und Abschiebefunktionen ist allerdings mit dem neu geforderten Aufgabenverständnis wenig kompatibel. Das Image der Ausländerbehörden ist nach wie vor schlecht und Besuche werden nicht selten als unangenehm empfunden (SVR 2011). Der *Runde Tisch Aufnahmegesellschaft* des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge (BAMF) empfiehlt entsprechend die Umgestaltung der Melde- und Ausländerbehörden zu „Willkommensbehörden“ (BAMF 2014a).

Im Rahmen des Modellprojekts „Ausländerbehörden – Willkommensbehörden“<sup>19</sup> wurden darauf aufbauend insgesamt fünf Eckpunkte definiert, um Willkommenskultur alltagspraktisch in Ausländerbehörden zu etablieren (siehe Abbildung 28). Grundlegend ist dabei, dass die Führungskräfte und Beschäftigten die Ausländerbehörde auch als Willkommensbehörde verstehen und dies in ihrer täglichen Arbeit (vor)leben (Idee und Haltung). Im alltäglichen Umgang mit ihren Kunden verhalten sich die Beschäftigten entsprechend interkulturell kompetent und dienstleistungsorientiert. Dabei geht es auch um eine verständliche und transparente Kommunikationsweise (Mitarbeiterkompetenzen). Gleichzeitig übernimmt die Ausländerbehörde auch eine Lotsenfunktion: Kunden mit verschiedenen Anliegen werden unproblematisch zu anderen Beratungsangeboten und Leistungen verwiesen.

---

<sup>19</sup> Das vom BAMF geförderte zweijährige Modellprojekt zielt darauf, Ausländerbehörden auf dem Weg zu „Willkommensbehörden“ zu begleiten. Beteiligt sind die Ausländerbehörden Bietigheim-Bissingen (Baden-Württemberg), Deggendorf (Bayern), Potsdam (Brandenburg), Wetteraukreis (Hessen), Essen (Nordrhein-Westfalen), Mainz (Rheinland-Pfalz), Chemnitz (Sachsen), Magdeburg (Sachsen-Anhalt), Kiel (Schleswig-Holstein) sowie Weimar (Thüringen).

Hierfür ist eine gute Vernetzung innerhalb der Kommune unerlässlich. Dies schließt die enge Zusammenarbeit sowohl mit anderen Verwaltungsressorts als auch mit externen Akteuren wie Migrationsberatungsstellen ein. Hierdurch wird eine umfassende Integrationsberatung und -begleitung sichergestellt. Die Etablierung einer Willkommensbehörde schließt darüber hinaus auch eine kundenfreundliche Organisation der Arbeitsabläufe ein, in deren Rahmen beispielsweise Lösungen für den Umgang mit der Mehrsprachigkeit der Kunden entwickelt werden. Letztlich kann auch ein ansprechender Außenauftritt der Behörde zur Schaffung einer Willkommenskultur beitragen. Angemessene Räumlichkeiten, ein übersichtlicher und mehrsprachiger Internetauftritt und die Bereitstellung von Informationsmaterial schaffen eine leichtere Orientierung für die Kunden und signalisieren von Anfang an Willkommenskultur.



**Abbildung 28: Eckpunkte einer Willkommensbehörde**

Quelle: BAMF 2014a

### *Vereinfachung von Verwaltungsverfahren und Unterstützung für Nutzer*

Sowohl Unternehmen als auch Zuwanderer nehmen die rechtlich-administrativen Verfahren noch immer als restriktiv und langwierig wahr. Hier können Kommunen sinnvolle Unterstützung leisten, indem sie Unternehmen und Zuwanderer durch die notwendigen Prozesse leiten.

Mit dem Pilotprojekt *AKZESS (Ausländische Fachkräfte-Zuwanderung effizient und sensibel steuern)* legt das Land Sachsen einen vielversprechenden Ansatz vor. Ein einheitliches Verwaltungsverfahren, das in mehreren Städten erprobt wird, garantiert (hoch)qualifizierten Drittstaatlern den Arbeitsmarktzugang innerhalb von vier Wochen. Die Stadt Leipzig unterstützt die lokale Umsetzung des Landesprojekts mit

der Einführung eines separaten Servicebereichs für Fachkräfte und rekrutierende Unternehmen im Ordnungsamt.

Eine ähnliche Zielsetzung hat das Programm zur Einreiseoptimierung, das in den 22 Ausländerbehörden in der Metropolregion Rhein-Neckar umgesetzt wird. Bei dem Projekt handelt es sich um eine gemeinsame Initiative der Ausländerbehörden, der Metropolregion, der Länder und des Nationalen Normenkontrollrats, das bundesweit als Vorbild dienen soll. Verwaltungsverfahren werden im Rahmen des Projekts länderübergreifend vereinheitlicht und auf E-Government umgestellt. Mehrsprachige Antragsformulare machen das Verfahren für ausländische Fachkräfte zugänglich. Flankiert wird diese Prozessreform durch Schulungen von Mitarbeitern der Ausländerbehörden in Verwaltungsendenglisch. Fachkräfte und Unternehmen erhalten auf der Plattform *verwaltungsdurchklick.de* klare und nutzerorientierte Informationen zu den Anforderungen und Abläufen von Verwaltungsverfahren rund um die Fachkräftezuwanderung.

#### *Wuppertal – serviceorientierte Integrationsarbeit unter einem Dach*

Die Stadt Wuppertal hat im Zuge einer integrationspolitischen Verwaltungsreform eine zentrale Anlaufstelle für Zuwanderer geschaffen. Im *Ressort Zuwanderung und Integration* wurde durch die bedarfsorientierte administrative Bündelung ein Modell des One-Stop-Government entwickelt. Unter einem Dach vereint die Stadt hier unterschiedliche Institutionen wie das Wuppertaler Zentrum für Integration, Bildung und Kulturelle Vielfalt sowie die Ausländerbehörde. Die Bedürfnisse der Zuwanderer stehen stets im Zentrum der Aktivitäten und auch die Ausländerbehörde versteht sich dabei als selbstverständlicher Bestandteil der Integrationsarbeit. In der Ausländerbehörde können so beispielsweise Termine zur Vorsprache an einem Serviceschalter, telefonisch oder über Kontaktformular auf einem Internetportal vereinbart werden. In der Folge werden nicht nur die Wartezeiten für die KundInnen reduziert, die Maßnahme trägt auch dazu bei, eine insgesamt bessere Atmosphäre in der Behörde zu schaffen.

Auch in der Außendarstellung ist Wuppertal wegweisend: Auf dem Integrationsportal ([www.integration-in-wuppertal.de](http://www.integration-in-wuppertal.de)) können sich Zuwanderer über das breite Spektrum an Integrationsangeboten informieren. Gemeinsam mit Wohlfahrtsverbänden, Migrantenvereinen und weitere Institutionen stellt die Stadt umfangreiche Informationen über ihre Tätigkeiten und die vielfältigen Beratungs- und Unterstützungsangebote bereit. Die Integrationsbehörde ist dabei auch in anderen Bereichen eng mit externen Akteuren vernetzt: So übernehmen z.B. Migrantenorganisationen unterschiedliche Leistungen der Integrationsarbeit und tragen als Initiatoren, Ideengeber und Veranstalter einen großen Teil zur Schaffung einer Willkommens- und Anerkennungskultur in der Stadt bei.

*Willkommens- und Anerkennungskultur als Querschnittsaufgaben – Beispiel Stuttgart*

Stuttgart hat als erste deutsche Stadt eine umfassende Strategie entworfen, die Integration ins Zentrum allen Verwaltungshandelns rückt, und kann mit Fug und Recht als Vorreiter einer kommunalen Diversity-Politik bezeichnet werden. Das Konzept *Ein Bündnis für Integration* versteht sich als politischer Auftrag für die ganze Stadt, um die Teilhabechancen und Lebensverhältnisse von Migrantinnen und Migranten an die der übrigen Bevölkerung anzugleichen. Die Vielfalt der Bevölkerung wird als Normalität betrachtet.

Integrationspolitik ist in der Stuttgarter Verwaltung als Querschnittsaufgabe verankert. Die beim Oberbürgermeister angesiedelte Stabstelle Integration begleitet die kommunale Organisationsentwicklung und koordiniert die Aktivitäten. Die Verantwortung für die Umsetzung von Maßnahmen zum Thema Integration liegt bei den einzelnen Fachämtern und Dienststellen, die auf die Ausrichtung ihrer jeweiligen Angebote auf die besondere Lebenssituation von Migranten verpflichtet sind. In einem langjährigen institutionellen Lernprozess wurden Zugänge, Methoden und Arbeitsstrukturen an die Anforderungen angepasst und mit vielen Kooperationspartnern kommunale Verantwortungspartnerschaften für Bildung, Beschäftigung, Sprachkursförderung, Bürgerengagement in den Stadtteilen usw. gebildet, die zugleich Steuerungskreise des Stuttgarter Bündnisses sind. Das Stuttgarter Modell hat Vorbildcharakter und wird zunehmend von anderen, auch kleineren Kommunen wie Eutin oder dem Kreis Offenbach adaptiert.

**6.5.3 Interkulturelle Öffnung der Verwaltung**

Die interkulturelle Öffnung der Verwaltung ist das weiche Pendant zur strukturellen zuwanderungspolitischen Modernisierung. Sie stellt eine sozialpolitische Einstellung von Personen und Institutionen dar, die respektiert und anerkennt, dass die Gesellschaft von unterschiedlichen Gruppen mit unterschiedlichen Interessen und mit unterschiedlichen Kommunikationsmitteln geprägt ist. Das zentrale Ziel dabei ist es, die vielfältigen Zugangsbarrieren für Migranten abzubauen: Hierbei geht es um subjektive Zugangshindernisse auf Seiten der Zuwanderer (z.B. Sprachbarrieren oder Ängste vor Diskriminierung und Vorurteilen), objektive Barrieren durch strukturellen Ausschluss (z.B. Fehlen von muttersprachlichem Personal, defizitäre interkulturelle Orientierung) und den Mangel an interkultureller Kompetenz bei Verwaltungsfachkräften (z.B. fehlende interkulturelle Kommunikationskompetenzen, Ressentiments, Kulturalisierungen) (Deutscher Caritasverband 2006, S. 12f.; Handschuck/Schröder 2012, S. 43). Der Deutsche Caritasverband (2006, S. 7) hat das Anliegen der interkulturellen Öffnung wie folgt zusammengefasst: "Die Menschen in diesem Land sollen sich darauf verlassen können, dass der Zugang zu den unterschiedlichen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens und der Arbeitswelt sowie der Zugang zu den sozialen Organisationsformen (Gruppen, Vereine, Initiativen) und zu den Hilfs- und Dienstleistungsangeboten jedem möglich ist, unabhängig von seiner kulturellen Prägung aufgrund von Herkunft, religiöser oder weltanschaulicher Überzeugung, individueller Lebenseinstellung und Lebensweise." Auch die kommunalen Verwaltungen spielen hierbei eine zentrale Rolle.

Die Schaffung einer Willkommens- und Anerkennungskultur kann niemals ohne interkulturelle Öffnung für alle Zuwanderer gedacht werden (BAMF 2012b, S. 4). Die Realität sieht vielerorts derzeit allerdings noch anders aus: Willkommen geheißen werden lediglich die gut qualifizierten Zuwanderer. Diskussionen um die so genannte „Armutsmigration“ oder die Thesen Thilo Sarrazins zeigen jedoch, dass längst nicht alle Migranten erwünscht sind. Doch wenn Zuwanderung mit zweierlei Maß gemessen wird, ist auch die gesamtgesellschaftliche Etablierung einer neuen Kultur der Anerkennung und Achtung nur schwer vorstellbar – diese ist allerdings für die Attraktivität eines Landes bzw. einer Kommune von großer Bedeutung. Erst wenn sich der generelle Umgang mit Vielfalt in einer Gesellschaft verändert, wenn Wertschätzung und Toleranz gegenüber allen Zuwanderungsgruppen zum Maßstab werden, kann von einer erfolgreichen Schaffung einer Willkommens- und Anerkennungskultur gesprochen werden (Bertelsmann Stiftung 2012, S. 2). Für die Verwaltungen ist die interkulturelle Orientierung und Öffnung daher mit einer tief greifenden Veränderung verbunden, welche sowohl die handelnden Personen als auch die dieses Handeln bestimmenden Strukturen betreffen (Schröder 2014).

Im Zuge der interkulturellen Öffnung sollen sich die Verwaltungen weg vom traditionellen Integrationsverständnis bewegen, nach welchem Integration lediglich durch die Zuwanderer erfolgen soll. Stattdessen gilt es, die Verwaltungsstrukturen und die Haltung des Personals kritisch zu hinterfragen und an die Erfordernisse einer ethnisch, sozial und kulturell vielfältigen Gesellschaft anzupassen (Handschuck/Schröder 2012, S. 44).

In der Praxis verfolgen die Kommunen unterschiedliche Herangehensweisen bei der Umsetzung der interkulturellen Öffnung. Dies hängt vor allem von der Größe der Verwaltung und den verfügbaren Ressourcen ab. Der interkulturelle Öffnungsprozess der Verwaltung vollzieht sich dabei auf folgenden Ebenen (Deutscher Caritasverband 2006, S. 17; Gesemann/Roth/Aumüller 2012, S. 52f.; Vanderheiden & Mayer 2014):

- *auf der Ebene der Organisation:* Die interkulturelle Öffnung wird im Leitbild und in verschiedenen Konzepten der Verwaltung verankert. Dieses betrifft alle Verwaltungsressorts – so auch Politikbereiche, die sich nicht in erster Linie mit Integrationsarbeit befassen (z.B. Wirtschaftsförderung, Stadtentwicklung, Kultur).
- *auf der Ebene des Personals:* Der interkulturelle Kompetenzerwerb der Mitarbeiter wird unterstützt, um so im Umgang mit den Zuwanderern ihre individuelle Reflexions- und Kommunikationsfähigkeit zu stärken. So geht es einerseits um die Empathiefähigkeit und Sensibilisierung des Personals für Bedürfnisse und Umgangsformen der Zuwanderer, andererseits um konkrete interkulturelle Kompetenzen wie beispielsweise die Verbesserung der Fremdsprachenkenntnisse. Darüber hinaus beinhaltet die interkulturelle Öffnung auch die Erhöhung des Anteils der Mitarbeiter mit Migrationshintergrund.



- *auf der Ebene der Angebote, Dienstleistungen und Produkte:* Die Angebote der Verwaltungen sollen für alle Menschen gleichermaßen zugänglich sein. Entsprechend müssen die Zugangshindernisse zu öffentlichen Diensten erkannt und abgebaut werden. Hierzu bedarf es auch einer aktiven Einbindung der Rat- und Hilfesuchenden. Unter Berücksichtigung ihrer Interessen und Anliegen können bedarfsorientierte Angebote geschaffen werden. Die Kundenorientierung steht stets im Mittelpunkt der Aktivitäten.

Die Umsetzung der interkulturellen Öffnung auf den unterschiedlichen Ebenen trägt nicht nur zur Qualität, sondern auch zur Offenheit und Attraktivität der Verwaltung und damit des gesamten Standortes bei. Die Kommunen setzen mit Blick auf interkulturelle Öffnung der Verwaltung vielfältige Projekte um. Diese reichen von der Fortbildung und individuellen Begleitung von Mitarbeitern zur interkulturellen Kompetenzsteigerung bis hin zu Mentoring-Programmen, um den Anteil von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund in der Kommunalverwaltung auch auf der Leitungsebene zu erhöhen. In der Stadt Osnabrück beispielsweise bekommen junge Mitarbeiter mit Migrationshintergrund einen erfahrenen Mitarbeiter an die Seite gestellt, der sie individuell fördert. Die Mentoren lernen zugleich im Umgang mit ihren Mentees und tragen damit zu einer stärkeren Verbreitung der interkulturellen Kompetenzen in der Verwaltung bei.

#### *Projekt Vielfalt schafft Zukunft und Interkulturelle Öffnung der Verwaltung – Städtekooperation Integration. Interkommunal*

Die beteiligten Akteure der Städtekooperation Integration. Interkommunal haben im Rahmen der Vereinbarung „Ein Zeichen für Vielfalt und Talente“ (2011) das Ziel formuliert, die Förderung und Bindung von Fachkräften in der Region zu forcieren sowie eine Willkommens- und Anerkennungskultur in der Region zu schaffen.

Richtungsweisendes Instrument bildet hierbei die interkulturelle Öffnung und die Schaffung einer personellen Vielfalt in den kommunalen Verwaltungen. Im Rahmen der Handlungsinitiative Kommunales Personalmanagement entwickelten die Städte gemeinsam Weiterbildungsmodule zur interkulturellen Sensibilisierung, Diversity-Management-Verfahren und Strategien zur Rekrutierung und Förderung von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund. Das Handlungsbuch „Vielfalt schafft Zukunft“ (Integration. Interkommunal 2010) hat die Ergebnisse des Projekts auf vorbildliche Weise auch als Orientierungshilfe für andere Städte aufbereitet. In fünf unterschiedlichen Heften werden dabei unterschiedliche Themen angesprochen: Nach einer Einführung zur Städtekooperation und dem gesellschaftlichen Rahmen in Heft 1 werden Hilfestellungen zum Erwerb von interkultureller Kompetenz (Heft 2) und zur Gewinnung junger Talente mit Zuwanderungsgeschichte (Heft 3) gegeben. Darüber hinaus wurden Empfehlungen und Erfolgsfaktoren für eine verstärkte interkommunale Zusammenarbeit im Allgemeinen und auf dem Ausbildungs- und Fachkräftemarkt zusammengestellt (Heft 4 und 5). Das Handbuch liefert eine Vielzahl an Beispielen, die eine hervorragende Grundlage für die Umsetzung der interkulturellen Öffnung in der Praxis darstellen.

Im Rahmen der Handlungsinitiative „Kommunales Personalmanagement“ entwickeln die beteiligten Städte der Städtekooperation derzeit darüber hinaus einen Leitfaden für Auswahlverfahren bei der Rekrutierung von neuem Personal. Dieser widmet sich vor allem dem „cultur fair“ in Auswahlverfahren sowie den Instrumenten und Verfahren zur Erfassung und Gewichtung von interkultureller Kompetenz. Die Ergebnisse sollen alltagstaugliche Formate für die Kommunen liefern, wie „Migrationshintergrund“ und „Interkulturelle Kompetenz“ im Auswahlverfahren operationalisiert und wie „Vielfalt“ als Marketingstrategie insbesondere mit Blick auf Auszubildende etabliert werden können.

#### **6.5.4 Kleinschrittige Projektarchitekturen im ländlichen Raum**

Die stimmige Erweiterung punktueller, abgeschlossener und aufeinander aufbauender Projekte zu einem organisch wachsenden Gesamtkonzept ist der wesentliche Erfolgsfaktor für Kommunen in ländlichen Räumen. Da diese Kommunen international nicht sichtbar sind, setzen die Projekte zumeist in der Vorintegrationsphase an und kontaktieren Fachkräfte in deren Herkunftsregion.

Dafür richten sie eine zentrale Koordinierungsstelle auf kommunaler bzw. regionaler Ebene ein, die zumeist in der Wirtschaftsförderung angesiedelt ist – eine kluge Entscheidung, denn sie bildet die Schnittstelle zwischen Arbeitsmarkt, Wirtschaft und Kommune und kann so bestehende Aktivitäten und in der Region vorhandene Strukturen und Ressourcen geschickt vernetzen. Schlüsselfaktoren sind darüber hinaus das persönliche Engagement aller Beteiligten, die persönliche Ansprache von Unternehmen und Fachkräften sowie die Einbeziehung und Aktivierung der Stadtgesellschaft. Erfolgreiche Projekte haben immer die volle Unterstützung auf Bürgermeisterebene und beinhalten eine klare und verbindliche Aufgabenteilung zwischen Stadt, Netzwerkpartnern und Zivilgesellschaft.

Kleine Städte schaffen auf diese Art und Weise einen organisierten Zuwanderungsrahmen, der die fehlenden Willkommensstrukturen und -ressourcen vor Ort effektiv kompensiert. Elemente dieses organisierten Zuwanderungsrahmens sind beispielsweise: Reisekostenunterstützung, persönliche Abholung, Empfangsveranstaltung, Informationen zur Region, Besichtigung der Region (look and see-Trips), persönliches Kennenlernen und Kontakt zu regionalen Funktionsträgern und Akteuren (Bürgermeister, Arbeitsagentur, Migrantenorganisationen, lokale Wirtschaft, Verbände, Vereine etc.), persönliche Lotsen, Firmenbesichtigungen, Unterstützung bei der Wohnungssuche, gebündelte und begleitete Bearbeitung aller administrativen Angelegenheiten, persönliche Unterstützung und Begleitung in allen arbeits- und lebensweltlichen Fragen oder gemeinsame Freizeitaktivitäten.

Verschiedene Zuwanderungsmaßnahmen in den ländlichen Regionen, quasi im Experimentierfeld der Kommunalverwaltung erprobt, vermitteln den Verwaltungen und Kommunen wichtige Erfahrungen. Die Zuwanderer nehmen das Experimentelle gar nicht wahr, sondern erfahren ein umfassendes Willkommen, in dem die Kommunen mit persönlich vermittelter Wertschätzung punkten.

Unterhalb dieser spezifisch projektorientierten Herangehensweise in kleineren Städten gibt es natürlich auch hier unterschiedliche Wege, zum Beispiel in Abhängigkeit der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Dennoch können als verallgemeinerbare Erfolgsfaktoren festgehalten werden:

- Die stimmige Erweiterung einer kleinschrittigen Projektarchitektur zu einem Gesamtkonzept,
- der organisierte Zuwanderungsrahmen,
- der an die vorhandenen Strukturen angepasste Ressourceneinsatz mit einer zentralen Koordinierungsstelle auf kommunaler bzw. regionaler Ebene (zumeist bei der Wirtschaftsförderung) und die Mischung aus persönlichem Engagement, persönlicher Ansprache und Bürgerbeteiligung.

## **6.6 Schaffung eines attraktiven Lebensraums: Stadtentwicklung und Wohnen**

Zuwanderungspolitik ist stets auch Standortpolitik. Vor diesem Hintergrund geht es darum, die richtigen Anreizfaktoren zu schaffen und die Rahmenbedingungen für Zuwanderer entsprechend zu gestalten. Denn gut qualifizierte Zuwanderer können unter vielen attraktiven Zielregionen auswählen. Die Entwicklung von Städten und Regionen ist dabei von verschiedenen Aspekten abhängig. Schon seit geraumer Zeit geraten hierbei zunehmend auch die sogenannten weichen Standortfaktoren in das Blickfeld der Planer. Das Image einer Kommune und die Lebensqualität, über die sie verfügt, spielen danach eine immer größere Rolle für den ökonomischen Erfolg einer Kommune. Die Herausbildung dieser Standortfaktoren und die wirtschaftliche Entwicklung selbst stehen eng mit der Zusammensetzung der Bevölkerung und somit ebenfalls mit der Zuwanderung in Verbindung.

Aber auch die harten Wohnstandortfragen spielen eine wichtige Rolle, wie folgende Beispiele aus den Fallstädten zeigen: In Jena ist Lage auf dem Wohnungsmarkt äußerst angespannt, so dass Wohnraum selbst für gut verdienende Zuwanderer kaum erschwinglich ist – in die Vororte oder ins Umland zu ziehen, ist jedoch auch keine Option. In Wunsiedel baut die Gemeinde eigens ein leerstehendes Gebäude in der Innenstadt um, um den zugezogenen Handwerkern preisgünstigen Wohnraum und eine gemeinsame Unterkunft bieten zu können. Mannheim entwickelt einen neuen Stadtteil gleich ganz mit Blick auf internationale Hochqualifizierte. Die Ausgangssituationen der Städte und die unterschiedlichen Bedarfe der Zuwanderergruppen fordern hier immer neue kreative Lösungen, wie die folgenden Ausführungen verdeutlichen.

### *Willkommenskultur als Standortfaktor*

Die Auseinandersetzung mit dem Zusammenhang zwischen kultureller Vielfalt der Bevölkerung und der Entwicklung von Städten und Regionen hat insbesondere durch den Regionalökonom Richard Florida (2002; 2005) und seinen Thesen zur „Kreativen Stadt“ enormen Antrieb erhalten, wonach ökonomischer Aufschwung in

der Wissensgesellschaft von kulturellen Gegebenheiten abhängt („Kultur als Standortfaktor“). Florida behauptet, dass der Zuzug von „Talenten“ eng mit einer Zunahme an Vielfalt und Toleranz bei den Bewohnern einer Stadt bzw. Region zusammenhängt. Danach geht von der kulturellen Diversität eine entscheidende Signalwirkung aus: Sie birgt einen Hinweis darauf, wie offen und liberal in einer Kommune Zuwanderung begegnet wird. Akzeptanz und positive Wertschätzung gesellschaftlicher Diversität, letztlich das Vorhandensein einer Willkommens- und Anerkennungskultur, stellen damit eine grundlegende Voraussetzung für die Entfaltung von ökonomischer Prosperität dar. Kulturelle Vielfalt kann so als wichtiger Standortfaktor für die Kommunen betrachtet werden, welcher Arbeitskräfte und Unternehmen nicht nur anzieht, sondern auch inspiriert und damit zur Innovationsfähigkeit von Regionen beitragen kann. Verschiedene Studien konnten in diesem Zusammenhang darlegen, dass kulturelle Diversität die Produktivität einer Region positiv beeinflussen kann, wobei die stärksten Wirkungen auf das Innovationsgeschehen bei Hochqualifizierten sichtbar werden (z.B. Bellini et al. 2008; Niebuhr 2010). Danach sind Regionen, die sich durch Beschäftigte mit heterogenen kulturellen Hintergründen auszeichnen, erfolgreicher bei der Entwicklung neuer Produkte. Entsprechend hat die Zuwanderung von Fachkräften und ihre Integration auch für die Stadtentwicklungspolitik eine große Bedeutung.

Ein Klima der Offenheit und Vielfalt sowie eine hohe Lebensqualität bilden damit bestimmende Kriterien für die Attraktivität eines Standorts für qualifizierte Zuwanderer. Die Vielfalt an Bewohnern mit unterschiedlichen ethnischen, religiösen und kulturellen Hintergründen sorgt gleichzeitig für ein anregendes und inspirierendes Umfeld. Hierdurch wird die Attraktivität einer Region gesteigert und weitere qualifizierte Zuwanderer werden angezogen. Allerdings ist die Messung von Standortfaktoren wie die Lebensqualität sowie Offenheit und Toleranz mit großen Problemen verbunden. Anhaltspunkte können hier beispielsweise der Stellenwert der kommunalen Integrations- und Antidiskriminierungspolitik, populärwissenschaftliche Städte- bzw. Regionen-Ranglisten sowie die Zahl der Menschen mit Migrationshintergrund und deren Arbeitsmarktintegration geben.

#### *Internationalisierung der Regional- und Stadtentwicklungspolitik*

Internationalität nimmt in der strategischen Selbstdarstellung von Städten und Regionen folglich eine zunehmend wichtige Rolle ein. Entsprechend setzen sich schon heute viele Stadtentwicklungskonzepte mit dem Themenfeld "Internationalisierung" auseinander und berücksichtigen die kulturelle und gesellschaftliche Diversität in der gesamtstädtischen Entwicklungsplanung, indem sie beispielsweise auch mit baulich-räumlichen Instrumenten eine Willkommens- und Anerkennungskultur quasi zu materialisieren versuchen. Obwohl zunächst der Arbeitsplatz die größte Bedeutung für die qualifizierten Arbeitskräfte bei der Wahl des Wohnortes einnimmt, sind auch andere Aspekte des Lebens von Belang. Dies betrifft nicht nur die Qualität der Wohnung bzw. des Hauses oder die Erreichbarkeit des Arbeitsortes, sondern auch die Eigenschaften von Stadtquartieren und Regionen. Qualifizierte Zuwanderer suchen Orte, die eine hohe Lebensqualität aufweisen. Ob Kunst und Kultur, attraktives

Wohnen, ansprechende Erholungs-, Freizeit- und Sportmöglichkeiten sowie vielfältige Einkaufsmöglichkeiten – die Lebensqualität in den Kommunen umfasst ein breites Spektrum an unterschiedlichen Ausstattungsmerkmalen. Konkret kann sich dies zum Beispiel in der Schaffung von internationalen Bildungseinrichtungen wie Kindertagesstätten und Schulen ausdrücken als auch in einer Wohnungspolitik, welche die Wohnpräferenzen von qualifizierten Zuwanderern im Blick hat.

In der Regional- und Stadtentwicklungspolitik wird das Thema Zuwanderung allerdings oftmals noch sehr einseitig betrachtet. Nicht selten konzentrieren sich die Schwerpunkte der auf die Zielgruppe der Zuwanderer bezogenen Maßnahmen auf bestimmte, zumeist benachteiligte Wohnquartiere, die einen überdurchschnittlichen Anteil an Personen mit Migrationshintergrund aufweisen (z.B. im Rahmen des Städtebauförderungsprogramms „Soziale Stadt“). Zuwanderung wird in diesem Kontext eher als „Problem“ für die Mehrheitsgesellschaft wahrgenommen, betont werden die überdurchschnittlich hohen Arbeitslosenquoten von Zuwanderern, ihre fehlende Qualifikation und die Sprachdefizite, letztlich die Schwierigkeiten bei der Integration. Auch wenn die quartiersbezogene Integrationsarbeit grundsätzlich richtig ist und gerade in benachteiligten Stadtteilen besondere Herausforderungen bestehen, so erfordert eine Stadtentwicklungspolitik, die auf die Attraktivitätssteigerung für internationale Fachkräfte abzielt, eine andere Akzentuierung im Umgang mit Zuwanderung.

Die Gruppe der Zuwanderer ist dabei genauso heterogen wie die Gruppe der einheimischen Bevölkerung. Zuwanderer weisen eine große und bemerkenswerte Vielfalt an unterschiedlichen Lebensweisen und -auffassungen auf – dabei ist weniger die ethnische Herkunft als vielmehr das gleiche Milieu, also die gleichen Wertvorstellungen, ästhetischen Vorlieben und Lebensstile von Bedeutung (Wippermann & Flaig 2009). Dieses spiegelt sich entsprechend auch in den Standortanforderungen in Bezug auf Wohnen, dem Wohnumfeld und ihrer Freizeitgestaltung wider. Während beispielsweise die *young professionals* eher innenstadtorientiert sind, bevorzugen ältere Zuwanderer mit Familien den Stadtrand bzw. das nähere Umland. Somit liegt eine große Aufgabe für die Kommunen darin, einen ansprechenden und vielfältigen Arbeits-, Lebens- und Erholungsort zu schaffen und hierbei insbesondere die zunehmende Internationalität ihrer Bevölkerung zu berücksichtigen.

#### *Abbau von Diskriminierung auf dem Wohnungsmarkt*

Nach wie vor haben Zuwanderer allerdings mit unterschiedlichen Formen der Benachteiligung und Diskriminierung zu kämpfen – ein Beispiel bildet hier der Wohnungsmarkt (BBFMI 2012, S. 210). So sollte zwar das seit dem Jahr 2006 gültige Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz eine neue Basis für eine faire Vermietungspraxis bilden, doch zeigen verschiedene Untersuchungen, dass Wohnungssuchende mit Migrationshintergrund oftmals noch immer Schwierigkeiten haben, eine Unterkunft zu finden. Diskriminierungen erfolgen dabei aufgrund der „dunklen Hautfarbe“, des „Migrationshintergrunds“, des „muslimischen Glaubens“

oder des „Kopftuchtragens“ (Rottleuthner/Mahlmann 2011, S. 180). So versuchen zum Beispiel private Vermieter und kommunale Wohnungsgesellschaften im Zuge von inoffiziellen Quotierungen den Anteil von Zuwanderern zu beschränken (Barwick 2011). Aufgabe der Kommunen ist es darum, bei der interkulturellen Öffnung auch bei den Wohnungsunternehmen anzusetzen – insbesondere wenn diese in kommunaler Hand sind.

#### *Mannheim – Stadtentwicklungspolitik für internationale Fachkräfte*

Die Stadt Mannheim hat mit ihrem Stadtentwicklungs- und Modernisierungskonzept Change<sup>2</sup> und der darin verankerten Talent- und Fachkräftestrategie eine breit angelegte Strategie zur Modernisierung kommunalen Handelns entwickelt. Dabei wurden Vielfalt, Internationalität und gegenseitige Wertschätzung zum Leitbild der Stadt definiert. Zwei von sieben strategischen Zielen im Rahmen des avisierten Modernisierungsprozesses stellen dabei das Thema Fachkräftesicherung in den Mittelpunkt: Talente überdurchschnittlich gewinnen, entwickeln und halten und Toleranz bewahren, zusammen leben. Ob Wohnen, Kultur oder Schaffung attraktiver städtischer Infrastruktur – die Stadt bezieht bei der Fachkräftesicherung eine Vielzahl an unterschiedlichen kommunalen Handlungsfeldern ein. Qualifizierte Zuwanderer werden als international mobile Fachkräfte mit hohen Erwartungen an ihr Lebensumfeld und ihre beruflichen Perspektiven verstanden. Entsprechend umfassend setzt die Stadt sowohl bei der Stadtentwicklung, der Unterstützung mittlerer und kleinerer Unternehmen als auch bei der Bindung von Studierenden an.

Die zuwanderungspolitischen Aktivitäten sind in verschiedenen Bereichen der Stadtverwaltung angesiedelt und werden in Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen Fachbereichen sowie mit weiteren Partnern (wie dem Stadtmarketing, Unternehmen und Hochschulen) umgesetzt. Hierdurch wird gewährleistet, dass alle relevanten Themen wie die Schaffung von attraktiven Wohngebieten, die Zusammenarbeit mit den Universitäten und Hochschulen oder die Vereinbarkeit von Beruf und Familie unter besonderer Berücksichtigung der verschiedenen Zielgruppen angegangen werden können. Für die erfolgreiche Umsetzung und Koordinierung der verschiedenen Projekte wurde darüber hinaus der Bereich „Menschen und Kompetenzen“ in der Wirtschaftsförderung angesiedelt.

#### *Düsseldorf – Japans Hauptstadt am Rhein*

Düsseldorf ist ein gutes Beispiel dafür, wie mit städtebaulichen Maßnahmen die Neugier auf Zuwanderer institutionalisiert, mit Orten, Ereignissen und Begegnungen ermöglicht und kulturelle Vielfalt so insgesamt produktiv gemacht werden kann. Der Düsseldorfer *Japan-Tag*, der 1983 aus der Japan-Woche hervorgegangen ist, verzahnt Wirtschafts- und Standortpolitik mit Kulturaustausch und Begegnung. Städtebaulich drückt sich das in einer umfassenden japanischen Infrastruktur aus:

- Das *EKŌ-Haus der Japanischen Kultur*, ein Veranstaltungs- und Studienzentrum sowie ein buddhistischer Tempel,

- das *Deutsch-Japanisches Center*, ein internationales Gewerbezentrum, das als Kristallisationspunkt japanischen Unternehmertums die Ansiedlung von japanischen Firmen betreibt. Der Komplex stellt mit rund 180 Millionen D-Mark noch immer die größte Einzelinvestition der Japaner in Düsseldorf dar und ist Standort für rund ein Dutzend Firmen und Institutionen.
- Die *Japanische Industrie- und Handelskammer* vertritt heute mehr als 500 japanische Unternehmen.
- Der *Japanische Club* ist mittlerweile eine der größten Migrantenselbstorganisationen der Stadt.
- Der *Studienfonds Düsseldorf-Japan* wurde zum 700. Geburtstag der Stadt von der Japanischen Gemeinde gestiftet. Der Fonds bietet Fachleuten der Region eine jährliche Studienreise nach Japan.
- Der *Japanische Garten* wurde als Zeichen des Danks für die erwiesene Gastfreundschaft errichtet. Die 5.000 Quadratmeter große Anlage ist längst zu einem Lieblingsplatz der Düsseldorfer geworden.
- Der *Japan-Tag* findet seit 2002 regelmäßig im Mai bzw. Juni statt. Er hat sich zu einem der beliebtesten Düsseldorfer Ereignisse entwickelt. Im Rahmen eines deutsch-japanischen Begegnungsfestes bringen die in Düsseldorf lebenden Japaner den über 1,2 Mio. deutschen Besuchern die Kultur ihrer Heimat nahe. Kimono-Anproben, Kalligraphie, Samurai- und Musikgruppen gehören zu den regelmäßigen Höhepunkten. Krönender Abschluss ist traditionell das große japanische Feuerwerk, für das eigens ein Pyrotechniker mit speziellen Feuerwerkskörpern aus Japan anreist. Der in den Japan-Tag integrierte Wirtschaftstag ist Gelegenheit für weitere Impulse in den bilateralen wirtschaftlichen Beziehungen.
- Die *Japanische Internationale Schule*, für deren Bau die Stadt das Grundstück zur Verfügung gestellt hat, und der Internationale Kindergarten sind für die Fachkräfte und ihre Familien wichtige Bildungsinfrastrukturen.

Bildeten anfangs wirtschaftliche Kontakte die Basis für ständig wachsende Beziehungen, stellt sich heute die vorhandene Infrastruktur als Wachstumsmotor dar. Damit manifestieren sich die bilateralen Beziehungen auch architektonisch im Stadtbild und verleihen ihm einen fernöstlichen Touch. Die Bedeutung baulicher Maßnahmen ist für die Attraktivität und Anziehungskraft in der Binnen- und Außenwirkung unbestritten; Bauten können wichtige Identitätsanker für Zuwanderer sein.

#### *Duisburg – Interkulturelle Urbanität unter dem Motto „Wir sind DU“*

Duisburg setzt zur städtischen Attraktivitätssteigerung am ressort- und ebenenübergreifenden Konzept der Interkulturellen Urbanität an. Mit der Leitlinie *Identifikation mit der Stadt und Markenbildung* stärkt Duisburg die Ortsverbundenheit seiner Bürger in einem sektoren- und ressortübergreifenden

Ansatz. Als traditionelle und selbstbewusste Einwanderungsstadt aktiviert sie die interkulturellen Kompetenzen der Bürgerschaft und bietet unter dem Motto *Wir sind DU* Neu-Zuwanderern ein emotionales Identifikationsmuster an: für ein gemeinsames urbanes Lebensgefühl.

Die stadtplanerische Umsetzung der strategischen Ziele Identität und Identifikation aktiviert die Potenziale der architektonischen, kulturellen, historischen, städtebaulichen, landschaftlichen oder künstlerischen Alleinstellungsmerkmale des Duisburger Stadtbilds. Insbesondere bedeutende Bau-, Boden- und Naturdenkmäler werden zur Bewahrung und Weiterentwicklung der Ortsverbundenheit und zur Markenbildung der Stadt sowie ihrer Bezirke und Ortsteile genutzt. Die Duisburg prägenden Kontraste zwischen Stadt-, Kultur- und Industrielandschaft sollen inszeniert und um spannungsreiche Akzente ergänzt werden. Öffentliche Räume werden als identitätsstiftende Orte für Aufenthalt, Kommunikation und Bewegung gestaltet und wirken sich unmittelbar auf die Wahrnehmung und Attraktivität Duisburgs aus.

Mit den *DuisbürgerIdeen* baut die Stadt zielgruppenspezifische Beteiligungsverfahren aus. Die Duisburger Bevölkerung, die im Jahre 2011 zu über 33 Prozent einen Migrationshintergrund aufweist, partizipiert über Bürgerforen stark an der Stadtentwicklung. Das städtebauliche Diversitätskonzept lebt konsequent das Motto *Stadt zum Mitmachen*. Die Stadt selbst bietet für jeden Zuwanderer ein aktives Willkommenskulturmanagement im Sinne eines „Melting Pott“.

## **6.7 Kommunen und Unternehmen: Zusammenarbeit macht Sinn**

Unbestritten ist die kontinuierliche Zusammenarbeit zwischen Kommunen und Unternehmen ein wichtiges Handlungsfeld, wenn Städte und Regionen mit einer kommunalen Zuwanderungspolitik erfolgreich sein wollen. In der derzeitigen Praxis zeigt sich dieses Handlungsfeld jedoch noch als ziemlich steinig. Ein beredter Indikator dafür ist, dass nach wie vor drei Viertel der deutschen Betriebe auch in Zukunft nur im Inland Fachkräfte rekrutieren wollen (GIB 2013). Viele Unternehmen nehmen oftmals lieber lange Vakanzzeiten in Kauf oder verzichten gar auf Aufträge. Die Rekrutierung aus dem Ausland und die Schaffung einer Willkommenskultur für qualifizierte Zuwanderer bilden aber nur dann einen sinnvollen Bestandteil kommunaler Fachkräftestrategien, wenn ausländische Fachkräfte auch tatsächlich in den lokalen Unternehmen einen Arbeitsplatz finden. Weshalb sind hier die Hemmschwellen häufig noch so hoch?

Die Wirtschaftsförderung stellt die Verbindung zwischen Kommunen und Unternehmen dar. Allerdings nimmt sie die Aufgabe Fachkräftesicherung und der Zuwanderung von qualifizierten Arbeitskräften oftmals nur sehr zögerlich als ihre Aufgabe an. Aus diesem Grund ist in diesem Handlungsfeld trotz guter Beispiele und Ansätze in der Fläche noch reichlich Luft nach oben.



### 6.7.1 Der Unterstützungsbedarf der Unternehmen

Insbesondere – aber nicht nur – KMU tun sich mit der Einstellung ausländischer Fachkräfte schwer. Ihnen fehlt es nicht nur an Anknüpfungspunkten und Ressourcen für die Rekrutierung, sie scheuen auch die bürokratischen Hürden des Aufenthalts- und Arbeitsrechts und befürchten Probleme bei der Integration in den und der Bindung an den Betrieb. Insgesamt besteht bei den KMU ein deutlicher Informations- und Unterstützungsbedarf, damit sie Zuwanderung als Rekrutierungskanal für qualifizierte Fachkräfte akzeptieren und erschließen können (vgl. Abbildung 29).

#### Informationsunsicherheit

##### Gesetzgebung

Einheitlichkeit und Transparenz in der Gesetzgebung

##### Verfahren

Gefestigte und einheitliche Verfahrenssicherheit

- einfach, schnell umsetzbar, praxis- und kundenorientiert
- Orientierung am Bedarf der internationalen Fachkräfte und Unternehmen

#### Internationalisierung

##### Rekrutierung

Zwei Drittel der deutschen KMU rekrutieren nur im Inland

- Fehlende Anknüpfungspunkte, Kanäle und Ressourcen
- Die Stadt muss den offiziellen Rahmen für die Anwerbung bilden
- Unterstützung bei der Sensibilisierung und Öffnung

##### Matching

Deutsches Stellen- und internationales Bewerberprofil

- Auslagerung arbeits- und Knowhow-intensiver Aufgaben
- Einbindung interkulturellen Fachwissens

**Abbildung 29: Unterstützungsbedarf deutscher KMU** (eigene Darstellung)

Angesichts permanenter Gesetzesneuerungen sind die KMU in Fragen zum geltenden Zuwanderungsrecht einzelner Berufs- und Zuwanderungsgruppen stark verunsichert. Dementsprechend gibt es in den befragten KMU einen starken rechtlichen Informationsbedarf sowie der Wunsch nach einheitlichen und transparenten Verfahren. Sie wünschen sich unkomplizierten Zugang zu sehr konkreter Beratung und schnelle Entscheidungen. Ein typischer Fall ist beispielsweise, dass ein exportorientiertes mittelständisches Unternehmen im Ausland auf geeignete Fachkräfte stößt und dann konkrete und verlässliche Auskünfte zu den rechtlichen Möglichkeiten, Verfahren und Zeiträumen für die Rekrutierung der Fachkraft braucht. In den KMU gibt es keine Personalverantwortlichen, die diese Fragen schnell und verlässlich beantworten können, zumal es für unterschiedliche Berufe und Herkunftsländer auch unterschiedliche Regelungen gibt. Einzelne Kommunen bieten hier einen Beratungs- und Dienstleistungsservice an, um Berührungspunkte der KMU bei der Einstellung qualifizierter EU-Bürger oder – noch komplexer – Drittstaatenangehöriger abzubauen.

Neben der rechtlichen Beratung benötigen die Betriebe Unterstützung bei der Rekrutierung und bei der Öffnung ihrer Unternehmen für Zuwanderer. Die Erschließung internationaler Rekrutierungskanäle und die Einbettung der Anwerbung in ein arbeits- und lebensweltlich attraktives Umfeld ist eine zu große Aufgabe für KMU. Auch die Internationalisierung ihrer Rekrutierungs- und Auswahlverfahren ist eine Hemmschwelle für KMU. Hier hapert es beispielsweise an Kenntnissen, wie Anforderungsprofile formuliert werden müssen, damit die fachlichen und die erwünschten Sozialkompetenzen auf interkulturell verträgliche und verständliche Weise transportiert werden. Und es mangelt an Zeit und Erfahrung für die Durchführung von Auswahlverfahren und Bewerbergesprächen, so dass die Entscheidung für einen Bewerber auch ein nachhaltiger Rekrutierungserfolg wird. Das Matching zwischen deutscher Ausschreibung und internationalen Bewerberprofilen ist eine der größeren Schwierigkeiten.

### **6.7.2 Kommunale Unterstützungsangebote**

Auch wenn generell festgehalten werden muss, dass den KMU in der Praxis Ansprechpartner, die in der Lage sind, zeitnah ihren pragmatischen und konkreten Bedarf zu bedienen, zurzeit häufig noch fehlen, gibt es doch auch kommunale Unterstützungsangebote für Unternehmen (vgl. Abbildung 30).

#### *KMU für Zuwanderer öffnen und sensibilisieren*

Zur arbeitsweltlichen Unterstützung zählen beispielsweise Maßnahmen zur Sensibilisierung und internationalen/interkulturellen Öffnung der Unternehmen und/oder ein administrativer Firmenservice. Es werden außerdem Angebote zur Vermittlung und Förderung von Sprachkursen bereitgestellt oder in Zusammenarbeit mit den Unternehmen vor Ort mehrsprachige Willkommens- und Informationsbroschüren angefertigt. Fragen zum Matching dagegen werden zumeist ausgelagert, entweder an die Arbeitsagenturen oder private Unternehmensberater, da der Aufwand hierfür aktuell noch sehr hoch ist. Die Anbahnung und Unterstützung eines direkten Erfahrungsaustausches zwischen Unternehmern, die bereits positive Erfahrungen mit ausländischen Fachkräften gemacht haben und solchen, die noch zurückhaltend sind, hat sich jedoch bereits als erfolgversprechender Ansatzpunkt herausgestellt. Kommunen fördern den konkreten Erfahrungsaustausch über Unternehmensnetzwerke, Kommunikationsplattformen oder Seminare, wie zum Beispiel die Region Hannover in ihrem Unternehmensnetzwerk *Demografische Entwicklung und betriebliche Antworten*.

Auch die probeweise Zusammenarbeit mit ausländischen Studierenden an deutschen Hochschulen ermöglicht es KMU niedrigschwellig, Erfahrungen mit der Integration und Bindung von ausländischen Fachkräften zu machen. Diese Nachwuchsgruppe kann die verbreiteten KMU-Bedenken hinsichtlich der Sprache, der Arbeitskultur und des Qualifizierungsniveaus zerstreuen, die Eingliederungskosten für die KMU verringern und ihnen neue Rekrutierungskanäle eröffnen. Umgekehrt erleben ausländische Studierende die Vielfalt der ihnen meist unbekannteren deutschen KMU-Landschaft und ihre Attraktivität als Arbeitgeber.

## Arbeitswelt

### Unternehmensöffnung

KMU für Potenziale ausländischer Fachkräfte sensibilisieren

- persönlicher Erfahrungsaustausch von Unternehmer zu Unternehmer

### Betriebliche Eingliederung

Integration ausländischer Fachkräfte in den Betrieb

- Spracherwerb, fachliche Kompetenzen und kulturelle Anpassungsleistungen müssen von Betrieb und Fachkraft bewältigt werden

## Lebenswelt

### Lebensweltliche Eingliederung

Lebensweltliche Integration ausländischer Fachkräfte

- Erstorientierungsangebote für die Neu-Zuwanderer, Sprachkurse, Lotsen-Projekten, gemeinsame Freizeitaktivitäten, Lebensqualität und Attraktivität
- Bindung an die Stadt / Region

Hochwertiger & attraktiver Wohnraum	Stadtteil- & Umfeldberatung	Internationale Bildungseinrichtungen	Highlights & Identifikationspunkte	Urbanität & positive Segregation	Lebensgefühl & Lebensqualität
-------------------------------------	-----------------------------	--------------------------------------	------------------------------------	----------------------------------	-------------------------------

**Abbildung 30: Kommunale Unterstützungsangebote**

Kommunen unterstützen die KMU hier mit Rekrutierungsinitiativen an Hochschulen. Beispielsweise leitet die Metropolregion Rhein-Neckar (MRN) gegenwärtig das vorbildliche Projekt *Mittelstands-Stipendien Metropolregion Rhein-Neckar* ein. Das Projekt richtet sich an mittelständische Unternehmen, die Kontakt zu den Hochschulen suchen und Nachwuchsfachkräfte früh an sich binden wollen. Die MRN stellt die Kontakte zwischen Unternehmen und Hochschulen her, die Unternehmen wählen Stipendiaten aus und bieten gegebenenfalls auch Praktika oder Möglichkeiten für Abschlussarbeiten an. Die Metropolregion Nürnberg kooperiert mit der Universität Erlangen sowie der OHM-Hochschule Nürnberg, um den Übergang vom Studium zu regionalen Arbeitgebern zu erleichtern. Das Spektrum reicht von individuellen Angeboten wie Bewerbungstraining und Coaching bis zum Speed Dating mit Unternehmensvertretern.

### *Die Eingliederung ausländischer Fachkräfte erleichtern*

Nach der erfolgreichen Rekrutierung und Einstellung steht die Integration ausländischer Fachkräfte in den Betrieb an: Spracherwerb, fachliche Kompetenzen und andere kulturelle Anpassungsleistungen müssen von Betrieb und Fachkraft bewältigt werden. Eine Vielzahl an Publikationen geben den Unternehmen Hilfestellungen bei der Entwicklung einer betrieblichen Willkommenskultur (z.B. BDA 2012; BMWi 2012b) bzw. eines Diversity Managements (z.B. RWK 2010) oder der Fachkräftesicherung im Allgemeinen (z.B. Bonin et al. 2012). Gleichzeitig liefern sie auch Hinweise darauf, wo die Kommunen bei ihren Unterstützungsmaßnahmen ansetzen können.

Mit einem auf die Unternehmensbedürfnisse zugeschnittenen *administrativen Service für rekrutierende Unternehmen* können die Kommunen den Rekrutierungsprozess

begleiten und die Befürchtungen der Unternehmen hinsichtlich Komplexität, Langwierigkeit und Intransparenz der Verwaltungsverfahren und Rechtslage zerstreuen. Eine Reihe deutscher Kommunen unterstützen die KMU im betrieblichen Eingliederungsprozess und bieten konkrete Beratungs- und Coaching-Angebote an. Das Ressort Zuwanderung und Integration der Stadt Wuppertal unterstützt so zum Beispiel die Unternehmen im Rahmen ihres *Firmenservices* durch Beratung und Hilfestellung bei aufenthalts- und arbeitsrechtlichen Angelegenheiten. Zuwanderer werden zudem bei Unternehmensgründungen unterstützt, auch ausländischen Investoren steht die Behörde als Ansprechpartner zur Verfügung.

Die Ausländerbehörde der Stadt Mannheim bietet den Unternehmen an ihrem *Service-Point* eine Anlaufstelle für alle rechtlichen Fragen zum Thema Zuwanderung. Im Rahmen des Großkundenservices werden für zugewanderte Fachkräfte der Arbeitgeber verschiedene Hilfestellungen bereitgestellt: So ermöglicht die Stadt beispielsweise die gesammelte Abgabe und Bearbeitung von Anträgen von Beschäftigten eines Arbeitgebers. Hierdurch sparen sich die Zuwanderer einen Teil der zumeist als äußerst lästig empfundenen Wege zur Ausländerbehörde.

In anderen Kommunen übernimmt vor allem die Wirtschaftsförderung die Unterstützungsangebote für die Unternehmen. Hier lässt sich nahtlos an die bestehende KMU-Förderung anknüpfen. Die Jenaer Wirtschaftsförderungsgesellschaft JenaWirtschaft stellt so zum Beispiel mit ihrem *Willkommens-Service* eine vorbildliche Dienstleistung für rekrutierende Unternehmen in der Region zur Verfügung. Die Stadt Jena hilft den Unternehmen dabei, potenzielle Fachkräfte als neue Mitarbeiter zu gewinnen, indem sie Jena als attraktiven Lebens- und Arbeitsort vorstellen. Im Rahmen verschiedener Module, die von den Unternehmen gebucht werden können, erhalten die Wunsch-Mitarbeiter (und ihre Familien) eine erste Orientierung in der Stadt. Insbesondere während individueller und lebendiger Orientierungstouren (auf Deutsch, Englisch oder Französisch) werden ihnen dabei beispielsweise bevorzugte Wohngegenden, Informationen zum Leben in Jena, zur Kinderbetreuung oder zur möglichen Kultur- und Freizeitgestaltung gegeben. Hierdurch werden die Fachkräfte nicht nur vom Standort Jena überzeugt, sondern sie gleich von Anfang an willkommen heißen.

Ein Relocation Service bzw. Welcome Service stellen weitere Angebote für neu eingestellte Fachkräfte dar. Diese dienen dazu, dass die neuen Mitarbeiter frühzeitig in der Stadt heimisch werden. Ob Bildungssystem, soziale und kulturelle Infrastruktur, Unterstützung bei der Schulanmeldung, Wohnungssuche, Kontoeröffnung oder die Begleitung bei Behördengängen – die Stadt Jena ist den Zuwanderern im Rahmen ihres Willkommens-Services in allen Lebenslagen behilflich!

#### *Die lebensweltliche Integration der Zuwanderer erleichtern*

Das Beispiel Jena zeigt damit, dass die Kommunen die KMU und ihre neuen Fachkräfte auch dabei unterstützen, sich außerhalb des Betriebs zurechtzufinden: Mit Erstorientierungsangeboten für die Neu-Zuwanderer sowie administrativen und lebensweltlichen Angeboten in Form von Sprachkursen, Lotsen-Projekten oder

Sprach- und Kulturmittlern. Bei der lebensweltlichen Integration der zugewanderten Fachkräfte und ihrer Familien sind KMU auf die volle Unterstützung der Kommunen angewiesen. Die von Unternehmen und Wirtschaftsförderung am häufigsten genannten Handlungsfelder sind

- die Schaffung von hochwertigem und attraktivem Wohnraum für Akademiker, von bezahlbarem Wohnraum für Handwerker und andere Ausbildungsberufsgruppen,
- die Beratung beispielsweise zu attraktiven Stadtteilen, Infrastrukturen vor Ort oder Freizeitmöglichkeiten,
- die Beratung zu und Vermittlung in internationale Bildungseinrichtungen wie Kitas und Schulen,
- Informationen zu städtischen Highlights & Identifikationspunkten wie Schlösser oder Parks,
- die Förderung einer positiven Segregation im Sinne von Kontaktmöglichkeiten zur eigenen Community
- sowie ganz allgemein die Schaffung von Lebensgefühl und Lebensqualität.

Die kommunalen Maßnahmen rund um eine lebensweltliche Willkommenskultur unterstützen die Neu-Zuwanderer nicht nur dabei, sich außerhalb des Betriebs zurechtzufinden. Sie adressieren zugleich die städtische Gesellschaft und damit auch die Unternehmen und ihre Belegschaft. Bindungsstrukturen und Identitäten in- und außerhalb der Unternehmen entfalten sich erst im Lebensraum Stadt!

### **6.7.3 Zuwandererakquise: Die neuen Fachkräfte da abholen, wo sie sind**

Eine zunehmende Zahl an Kommunen ermöglicht den Unternehmen die bedarfsgerechte Rekrutierung ausländischer Fachkräfte. Dabei weisen die vor allem auf KMU ausgerichteten Rekrutierungsprojekte der Kommunen eine enge Vernetzung mit der Wirtschaft vor Ort auf, beinhalten die Erfassung und Konkretisierung des unternehmerischen Bedarfs in der Region und helfen, unter Einholung der erforderlichen Expertise in unterschiedlichen Matching-Verfahren, Inkompatibilitäten in den unterschiedlichen nationalen Bildungssystemen zu überbrücken. Voraussetzung ist allerdings, dass zuvor der lokale Fachkräftebedarf erhoben und systematisch aufbereitet ist: Man muss schon wissen, wen man sucht.

Auch wenn dieses Handlungsfeld auf den ersten Blick für viele kleine und mittlere Städte eine Nummer zu groß zu sein scheint, so ergeben sich aus den bisherigen Analysen dennoch ein paar Ansatzpunkte, wie es gehen könnte.

Viele Zuwanderer finden über ihre beruflichen oder privaten Netzwerke eine Stelle in Deutschland (vgl. Dietz/Röttger/Szameitat 2011). Also tun die Kommunen gut daran, die Netzwerke der ansässigen Unternehmen und Verbände, ihrer Bürger mit Migrationshintergrund und der Migrantenorganisationen zielorientiert zu aktivieren. Des Weiteren sollten sie gemeinsam mit den ansässigen Unternehmen und Verbänden die Möglichkeit eruieren, in bestimmten Herkunftsländern Sammelanzeigen zu platzieren, in denen konkrete Stellen angeboten und/oder

bestimmte Berufsgruppen umworben werden. Die dritte Möglichkeit besteht darin, mit einigen der zahlreichen Immigrations- und Welcome-Portale der EU, des Bundes und der Länder zu kooperieren und dort ihre Nachfrage nach bestimmten Qualifikationsprofilen zu platzieren – selbstverständlich unter Angabe eines mehrsprachigen, Service-orientierten und sachkundigen Ansprechpartners, der ohne Umstand erreichbar ist.

Grundlegende Informationen und umfangreiche Hilfestellungen zur Rekrutierung von ausländischen Fachkräften stellt das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie mit ihrem Leitfaden „Fachkräfte sichern. Rekrutierung aus dem Ausland“ (BMWi 2012a) zur Verfügung. Auch die Bundesagentur für Arbeit (2014a) gibt in ihrem Merkblatt zur „Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland“ wichtige diesbezügliche Hinweise.

Als Alternative zur passgenauen Rekrutierung kann auch die *bedarfsgerechte Qualifizierung ausländischer Fachkräfte* zur Fachkräftesicherung in den Unternehmen beitragen: Die Anwerbung von ausländischen Auszubildenden oder Nachwuchsfachkräften, die vor Ort entsprechend den Anforderungen der Wirtschaft qualifiziert werden, ist insbesondere für Kommunen interessant, die eine große Anzahl von Betrieben mit sehr spezifischem Fachkräftebedarf haben. Wenn es beispielsweise eine starke Konzentration auf wenige hochtechnisierte Schwerpunktbranchen gibt, kann die Bereitstellung von Qualifizierungsangeboten durchaus lohnend sein – siehe Frankfurt (Oder). Hier wurden verschiedene Maßnahmen umgesetzt, die die Anwerbung und Bindung von Fachkräften in der Region durch die Stärkung der grenzübergreifenden Kooperationen anstreben. So zielt das Projekt „Berufsorientierung in der Grenzregion“ auf die grenzüberschreitende Vernetzung bei der Sicherung des Fachkräftebedarfs ab. Im Zuge der Vernetzung zwischen deutschen und polnischen Partnern sowie mit deutschen und polnischen Schülern der 7. und 8. Klasse wurden dabei verschiedene Module zur grenzüberschreitenden Berufsorientierung erarbeitet und umgesetzt. Im bereits abgeschlossenen Pilotprojekt „Transnationales Netzwerk zur Fachkräftesicherung in Zukunftsfeldern des grenznahen Wachstumskerns Frankfurt (Oder)/Eisenhüttenstadt“ wurden darüber hinaus neben einem Gesamtkonzept zur Fachkräftesicherung auch ein Ausbildungskatalog für die Branchen Metall/Elektro und Mikroelektronik/Solar in deutscher und polnischer Sprache erarbeitet. Hierdurch konnten in der Grenzregion Einzelmaßnahmen gebündelt und abgeglichen werden.

#### *Vielfältige Rekrutierungsinitiativen in der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg*

Die Region Schwarzwald-Baar-Heuberg konnte durch die Umsetzung verschiedener Rekrutierungsinitiativen zeigen, wie die Fachkräftesicherung durch Zuwanderung – insbesondere in ländlichen Regionen – erfolgreich gelingen kann. Mit dem im Jahr 2012 gestarteten Projekt „Spanische Ingenieure für die Gewinnerregion“ erfolgte der Auftakt für ein breites Spektrum an unterschiedlichen Maßnahmen, die insbesondere auf die Rekrutierung von spanischen Fachkräften abzielten. Nach einer dreitägigen Rekrutierungsmesse mit rund 100 Ingenieuren aus Spanien konnte die Region,

unterstützt durch die regionalen Arbeitsagenturen, die Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) sowie die European Employment Services (EURES), insgesamt 20 Stellen mit neuen hochqualifizierten Fachkräften besetzen.

Im Rahmen des daran anknüpfenden Projekts „Spanische Fachkräfte für das Handwerk“ zeigte die Region darüber hinaus, dass auch Handwerksbetriebe großes Interesse an der Beteiligung an innovativen Rekrutierungsmaßnahmen aufweisen. In Kooperation mit den Arbeitsagenturen und Handwerkskammern vor Ort hat die regionale Wirtschaftsförderungsgesellschaft erfolgreich die Rekrutierung von spanischen Handwerkern erprobt. Das wichtigste Element war dabei, dass die Handwerksbetriebe dem Projekt offen gegenüber standen – ohne ihre Experimentierfreudigkeit wäre ein Gelingen nie möglich gewesen. Sie stellten spanische Fachkräfte regulär nach Tariflohn ein, obwohl ihnen deren Profile nur aus den Bewerbungsunterlagen bekannt waren. Nach einer sechsmonatigen Probezeit können die risikobereiten Handwerksbetriebe über eine Weiterbeschäftigung entscheiden. Ein Erfolgsfaktor waren dabei auch die vor- und nachgeschalteten Sprachkurse in Spanien und Deutschland.

Das neueste Rekrutierungsprojekt zielt auf die Qualifizierung von jungen Erwachsenen aus Spanien ab. Im Rahmen des Projekts „Spanische Auszubildende für das Handwerk 2014“ werden insgesamt 20 regionale Unternehmen spanische Bewerber zwischen 18 und 35 Jahren im Engpassberuf Anlagenmechaniker für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik ausbilden. Unterstützt werden sie dabei von der ZAV und den Handwerkskammern vor Ort.

Mit dem „Club der Kulturen“ hat die Region Schwarzwald-Baar-Heuberg außerdem für Begegnungs- und Kontaktmöglichkeiten zwischen Neu-Zugewanderten und der einheimischen Bevölkerung gesorgt. Ziel dabei ist es, den Start für die zugezogenen Fachkräfte zu erleichtern und so zur Schaffung einer Willkommenskultur in der Region beizutragen. Im Rahmen gemeinsamer Unternehmungen (z.B. Wanderungen, Städtetrips) soll dabei die neue Heimat und deren Bewohner kennengelernt werden.

## **6.8 Bürgerschaftliches Engagement: Das Salz in der Suppe**

Die Schaffung einer Willkommens- und Anerkennungskultur ist eine Aufgabe, die von der gesamten Gesellschaft übernommen werden muss. Dies erfordert sowohl das Engagement der Mehrheitsgesellschaft als auch die Mitwirkung der Neu-Zugewanderten. Eine Willkommens- und Anerkennungskultur entsteht nicht durch Resolutionen in politischen Gremien, sondern dadurch, dass sie gelebt wird: Menschen helfen einander, Zugewanderte erhalten Unterstützung beim Ankommen, beim Erlernen der Sprache, beim Kontakt mit den Behörden und in anderen Dingen des Alltags. Gleichzeitig sind auch zahlreiche Zuwanderer auf vielfältige Weise engagiert, so z.B. in Vereinen oder Integrationsbeiräten. Bürgerschaftliches Engagement ist damit von wesentlicher Bedeutung für die langfristige Einbindung und das Bleiben der zugewanderten Fachkräfte in der Kommune. Es ist sowohl Motor als auch Indikator für Integration (Bundesregierung 2011, S. 287).

Die Kommunen behandeln dieses Handlungsfeld ganz unterschiedlich. In der Phase der Erstorientierung wird das bürgerschaftliche Engagement zur Vermittlung von direkten Ansprechpartnern, persönlichen Bezügen und individualisierten Willkommensformen beispielsweise durch unterschiedliche Paten-, Lotsen- und Mentoren-Modelle für Neu-Zuwanderer unterstützt. Mit Blick auf die Phase der Etablierung wird vor allem die Zusammenarbeit mit Migrantenselbstorganisationen (MSO) gesucht und die Selbstorganisation der Migranten gefördert. Ähnlich wie die Netzwerkbildung ist auch die Aktivierung und Koordination des bürgerschaftlichen Engagements ein sehr guter Ansatzpunkt, den kommunalen Handlungsspielraum zur Zuwanderungspolitik – auch bei knappen finanziellen Mitteln – zu vergrößern. Je kleiner die Kommune ist, desto bedeutsamer sind ihre Vereine und ehrenamtlichen Initiativen für die Entwicklung einer Willkommens- und Anerkennungskultur.

#### *Individuelle Begleitung und Betreuung: Lotsen- und Kulturmittlerdienste*

Eine verbreite Form des ehrenamtlichen Engagements bilden Paten-, Mentoren und Lotsensysteme für Neu-Zuwanderer. Über die Begleitung bei Behördengängen oder grundlegende Informationsfunktionen hinaus bieten diese Dienste persönliche Anknüpfungspunkte und eine grundlegende Orientierung in der deutschen Gesellschaft. Sie werden sowohl von Migranten als auch von deutschstämmigen Mitbürgern erbracht.

Ehrenamtliche Stadtführungsangebote bieten im wahrsten Sinne des Wortes Erstorientierung. Sie zeigen den Zuwanderern die zentralen Orte, Institutionen und Sehenswürdigkeiten der Stadt. Gleichzeitig schaffen sie erste Kontakte zwischen den Zuwanderern und der Stadtbevölkerung. Neben konkreten Informationen vermitteln die Stadtführungen eine persönliche Perspektive auf die Stadt und geben Zugezogenen Gelegenheit für individuelle Fragen. Vorbilder im Bereich individueller Stadtführungen für Neubürger sind zum Beispiel die *Mannheim Greeter*<sup>20</sup>.

#### *Ravensburg: Gelebte Willkommenskultur durch bürgerschaftliches Engagement*

Sprach- und Kulturmittler-Dienste wie die ehrenamtliche Integrationsbegleitung „Willkommen bei uns!“ der Stadt Ravensburg nutzen die interkulturellen Kompetenzen der Bevölkerung, um Zuwanderern beim Umgang mit Behörden zu unterstützen und Barrieren bei der Nutzung von sozialen Infrastrukturen abzubauen. Sie helfen bei Verständigungsproblemen durch kultursensible Beratung und Betreuung. Die Stadt bereitet die ehrenamtlichen Integrationsbegleiter im Vorfeld auf ihr Engagement vor und unterstützt sie auch während der Begleitung fortdauernd mit Rat und Tat. Verantwortlich hierfür ist das „BürgerbüroAktiv“, welches auch für andere ehrenamtliche Projekte verantwortlich ist. So übernimmt es beispielsweise die

---

<sup>20</sup> Im weltweiten Dachverband *Global Greeter Network* organisiert sind die sogenannten *Greeter* Ehrenamtliche, die in verschiedenen Städten kostenlose Stadtpaziergänge anbieten. „Greeter“ ist hergeleitet vom englischen „to greet“, also jemanden begrüßen.



Vermittlung von Sprachpartnerschaften zwischen Zuwanderern und deutschsprachigen Bürgern im Rahmen eines Fremdsprachentreffs. Gerne werden dabei auch Ideen von Bürgern umgesetzt: Auf diese Weise hat sich zum Beispiel eine Neubürgerbegrüßung mit anschließender Stadtführung etabliert. Vorbildlich ist darüber hinaus auch das Studierendenpatenschaftsprojekt „Brother and Sister“: In Kooperation mit dem Akademischen Auslandsamt der Hochschule Ravensburg-Weingarten kümmern sich einheimische Paten um neue ausländische Studierende.

Mit unterschiedlichen Projekten wie dem Gutscheineheft EhrenamtsBonBon oder dem jährlichen Tag des Ehrenamts hat die Stadt Ravensburg zudem ein Anreiz- und Anerkennungssystem etabliert, das zur Motivation der Bürger an einem ehrenamtlichen Engagement beiträgt und dieses honoriert. Auch die besonderen Potenziale von Zuwanderern werden hierdurch aktiviert – und so auch anerkannt. Die Stadt Ravensburg zeigt mit der Aktivierung der Ehrenamtlichen-Potenziale eine vorbildliche Herangehensweise, wie vor allem in kleineren Kommunen, denen es häufig an Ressourcen für breit angelegte Projekte mangelt, die erfolgreiche Integration von neuen Zuwanderern gelingen kann. Ravensburg trägt durch die Beteiligung seiner Bürger dazu bei, Offenheit auszustrahlen und lebendige und erlebbare Impulse für eine Willkommens- und Anerkennungskultur zu setzen. Ohne die Zuwanderer ihrer Herkunftskultur entreißen zu wollen, werden sie dazu eingeladen, sich in der Heimat zuhause zu fühlen.

#### *Migranten als Vorbilder – Migrantenorganisationen als Partner*

Besondere Potenziale als Mittler und Brückenbauer bergen die bereits ansässigen Migranten und Migrantengruppen. Sie verfügen über Sprachkenntnisse und kulturelles Wissen und können daher besonders gut auf die Bedürfnisse von neu zugewanderten Fachkräften eingehen. Zugleich können sie die Zuwanderer in die Gepflogenheiten und Eigenarten der deutschen Gesellschaft einführen. Gleichzeitig trägt die Einbindung und Aktivierung von Menschen mit Migrationshintergrund dazu bei, dass mit der Wertschätzung ihres bürgerschaftlichen Engagements eine breite Anerkennungskultur in der Kommune entsteht. Viele Kommunen aktivieren gezielt die interkulturellen Kompetenzen der Bevölkerung mit Migrationshintergrund und bauen mit ihrer Hilfe zielgruppenspezifische Beratungs- und Betreuungssysteme auf. Großstädte qualifizieren die mehrheitlich ehrenamtlichen MSO zu zuwanderungsrechtlich relevanten Themen und entwickeln sie als verlässliche Partner auf Augenhöhe für die Etablierung einer Willkommenskultur, in der sie zentrale Funktionen wie Erstkontakt, Informations-, Beratungs- und Orientierungsleistungen mitübernehmen.

Im Rahmen ihrer Initiative *welcome.ruhr* versucht die Städtekooperation Integration. Interkommunal das Potenzial der erfolgreich Zugewanderten und der Vertreter der Migrantengemeinschaften bei der Fachkräftesicherung zu nutzen. Dabei sollen ehrenamtliche *Welcome Guides* als direkter Ansprechpartner für individuelle Fragen zur Zuwanderung in das Ruhrgebiet fungieren – und damit als Botschafter der Region wirken. Die *Welcome Guides* helfen ihren Landsleuten, Ängste bei der

Migrationsentscheidung abzubauen und geben ihnen wertvolle Ratschläge vor und nach dem Start in der neuen Heimat. Die Städtekooperation plant hierfür auch eine Social Media Plattform, welche die individuelle Kontaktaufnahme erleichtern und die Zuwanderungsinteressierten mit den erfolgreich Zugewanderten vernetzen soll.

In Ravensburg kooperieren Kommune und Migrantenorganisationen auf „Augenhöhe“. Dies zeugt von wechselseitigem Respekt und einer Wertschätzung füreinander. Die Stadt geht damit beispielhafte Schritte hin zur Etablierung einer Anerkennungskultur, die sich auch in monetärer Form ausdrückt. So werden in Ravensburg Migrantenorganisationen als soziale Vereine mit Zuschüssen gefördert.

Stuttgart ist in der Zusammenarbeit mit Migranten und Migrantenselbstorganisationen (MSO) deutschlandweit Vorreiter. Das Stuttgarter *Community Involvement* arbeitet mit einem Netzwerk von rd. 300 registrierten Migrantenorganisationen. Mit dem Internationalen Ausschuss hat die Stadt ein effektives Instrument geschaffen, um MSO und auch Einzelpersonen projektbezogen anzusprechen. Der Ausschuss bündelt die unterschiedlichen Interessen und gibt ihnen eine Stimme im Gemeinderat. Handlungsfeldbezogene Netzwerke eröffnen vielfältige Aktivitäten: Studierende helfen Schülern beim Lernen, ausländische Künstler machen Kulturprojekte, Migrantenvereine engagieren sich in der Erstorientierung und Information oder betätigen sich als Mentoren und Paten. Die Stadt schafft so positive Vorbilder, Begegnungen und Lernerfahrungen.

## **7 Roadmap und Ressourcen: Wie geht es und was kostet es?**

Wie kann nun eine gute kommunale Zuwanderungspolitik ablaufen? Die Erfolgsfaktoren der untersuchten Fallstädte wurden hierfür in einer Roadmap verdichtet. Im Rahmen dieses Entwicklungsplans können die Kommunen danach in vier Schritten individuell herausarbeiten, wie sie für qualifizierte Zuwanderer attraktiv werden können:

### *1. Nachfrageorientierte Bedarfsanalyse und Planung: Wen brauchen wir?*

Zuallererst stellt sich die Frage, welche Fachkräfte eigentlich gebraucht werden. Um nicht Gefahr zu laufen, dem Zeitgeist und seinen eingängigen Schlagworten wie Fachkräftemangel oder Willkommenskultur aufzusitzen, sondern den tatsächlichen Bedarf an ausländischen Fachkräften möglichst detailliert zu erheben, muss diese Frage sehr gründlich erörtert werden. Die Anwerbung und Integration von qualifizierten Zuwanderern ist ein neues, anspruchsvolles Politikfeld, in dem knappe Ressourcen leicht verschleudert werden können, wenn man es nicht sehr gezielt auf den konkreten Bedarf hin zuschneidet. Die nachfrageorientierte Analyse des aktuellen, aber auch des zukünftigen Fachkräftebedarfs stellt die Grundlage einer tragfähigen Planungs- und Handlungsgrundlage dar. Dabei muss der tatsächliche und prognostizierte Bedarf an Fachkräften von Anfang an in enger Zusammenarbeit mit den lokalen Unternehmen, Verbänden und Kammern möglichst detailliert erhoben werden – und das ist wirklich zwingend. Die Systematisierung nach Berufsgruppen, Qualifikationsebenen, Alter und Erfahrung stellt sicher, dass zielorientiert gesucht und angeworben werden kann.

Die Zielgruppen können sehr unterschiedlich sein: Während in ländlichen Räumen mehrheitlich nach mittleren Qualifikationen gesucht wird, setzen beispielsweise Wissenschaftsstandorte auf die Bindung der sprachlich und kulturell bestens integrierten internationalen Studierenden. Und im Zuge der Potenzialorientierung dürfen die Qualifikationen der Flüchtlinge und Asylbewerber in der Kommune nicht übersehen werden.

Auf diese Weise gelingt es den Städten und Regionen, ihre Maßnahmen gezielt auf den konkreten Bedarf zuzuschneiden, die Ressourcen effizient und effektiv einzusetzen und die Treffsicherheit der Maßnahmen zu erhöhen.

### *2. Erfassung des kommunalen Entwicklungsbedarfs: Wo stehen wir?*

Im zweiten Schritt muss die Ausgangssituation der Kommune gründlich erörtert und die Aufnahmewilligkeit in Kommune, Stadtgesellschaft und Unternehmen ernsthaft und realistisch abgeschätzt werden, um die Entwicklungsbedarfe identifizieren zu können. Dabei geht es darum, an vorhandenen Strukturen und Ressourcen anzuknüpfen und die regionalen Stärken auszubauen, die insbesondere für die Schaffung einer Willkommens- und Anerkennungskultur bedeutsam sind.

Der Begriff Willkommenskultur beschreibt eine für Zuwanderer offene und sensible Haltung von Unternehmen, Stadtgesellschaft und Behörden. Ohne ihr Pendant, die Anerkennungskultur, läuft sie ins Leere: Die Zuwanderer müssen sich auch langfristig als vollwertige Mitglieder der Gesellschaft willkommen fühlen – und zwar nicht trotz sondern wegen ihres kulturellen Hintergrunds und ihrer internationalen Erfahrungen, mit denen sie die Kommune und die Unternehmen bereichern. Städte und Regionen, die Willkommens- und Anerkennungskultur als ein instrumentelles Maßnahmenbündel zur Lösung eines kurz- oder mittelfristigen wirtschaftlichen Problems missverstehen, werden im Wettstreit um die besten internationalen Köpfe keine nachhaltigen Erfolge erzielen können. Deswegen ist es wichtig, sich über den Entwicklungsbedarf der Kommune, der Stadtgesellschaft und der Unternehmen in Richtung Willkommens- und Anerkennungskultur klarzuwerden. Verbale Modernisierung allein bringt hier nicht viel.

Relevante Einflussgrößen für die individuelle Positionsbestimmung einer Kommune sind die Größe und der Typ der Kommune, die Wirtschaftsstruktur, die Infrastruktur vor Ort und im Umland sowie die möglichen Kooperationspartner. Darüber hinaus weckt auch der Perspektivenwechsel aus der Rolle des städtischen Akteurs in die Rolle des Zuwanderers ein Grundverständnis für das, worauf es für eine erfolgreiche kommunale Zuwanderungspolitik ankommt.

### *3. Abschätzung der verfügbaren Ressourcen: Was können wir stemmen?*

Im dritten Schritt müssen sich die Städte darüber klar werden, was sie stemmen können. Das Spektrum der Ressourcen, die für die kommunale Zuwanderungspolitik hilfreich und mobilisierbar sind, ist dabei sehr vielfältig und geht weit über monetäre Ressourcen hinaus. Für viele, zumeist kleinere Städte, deren Kassen leer sind, gibt es kaum eine Alternative zum persönlichen und zeitlichen Ressourceneinsatz der Stadtverwaltung und ihrer Netzwerkpartner. Andere Städte profitieren von einschlägigen Förderprogrammen ihrer Landesregierungen oder schaffen es, konkrete Projekte über anderweitige Förderprogramme wie beispielsweise INTERREG zu finanzieren. Aber auch mit dem Erwerb nur einer Liegenschaft für die Unterbringung der Fachkräfte lassen sich wie in Wunsiedel beeindruckende Erfolge erzielen. Die konsequente Auswertung der Qualität und Quantität vor Ort verfügbarer und darüber hinaus akquirierbarer Ressourcen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, gerade auch für kleine Städte – Ravensburg macht es mit seiner Liste der Maßnahmen, die kein Geld oder wenig Geld kosten, beispielhaft vor. Es ist auf jeden Fall empfehlenswert, nicht voreilig auf Förderprogramme zu schießen und die avisierten Projekte darauf auszurichten, sondern zunächst den tatsächlichen Bedarf und die eigenen Möglichkeiten systematisch zu durchdenken.

Abbildung 31 gibt einen kurzen Eindruck zu spezifischen Kosten verschiedener Zuwanderungsmaßnahmen in den Fallstädten. Dabei zeigt sich beispielsweise, dass die Rekrutierungskosten durchaus im Rahmen bleiben:

- 75.000 €, um Bewerbungsgespräche mit 100 zuvor auf die Stellenprofile hin vorausgewählten spanischen Ingenieuren zu führen, bedeuten Rekrutierungskosten in Höhe von 750 € pro Bewerber. Gemessen an den Kosten eines Head-Hunters ist das sehr preisgünstig.
- Noch günstiger wird es, wenn die Unternehmen die Zentrale Arbeitsvermittlung (ZAV) beauftragen, Arbeitsverträge mit den Handwerkern schon in ihrer Heimat zu schließen. Jede vermittelte Fachkraft kostet dann etwas mehr als 1.500 €.

<b>Rekrutierungsprojekte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 20 spanische Ingenieure: 75.000 EUR bzw. 750 EUR pro Bewerber</li> <li>▪ 9 spanische Handwerker: 14.127,84 EUR bzw. 1.569,76 EUR pro vermittelte Fachkraft</li> <li>▪ 12 spanische Handwerker: Erwerb einer Liegenschaft</li> </ul>	<b>Change<sup>2</sup></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wirkungsziel Talente und Fachkräfte: Personalkosten (Bereich Menschen und Kompetenzen) 121.305 €, Sachkosten 70.000 – 100.000 € p.a.</li> <li>▪ Standortbindung von jungen Talenten und Fachkräften“: 2012: 50.000 €, alle 2 Jahre ca. 30.000 € - 40.000 €</li> <li>▪ Vernetzung Studierende KMU / Stipendien / Veranstaltung „Nacht der Unternehmen“: Kosten ca. 15.000 € p.a.</li> <li>▪ Willkommenskultur: Anzeigen 5.000 € p.a. Empfänge der internationalen Studierenden ca. 30.000 € p. a.</li> </ul>
<b>Welcome Metropole Ruhr</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konzeption: Personalressourcen</li> <li>▪ Umsetzung: Plattform: 8.600, Schulung Welcome Guides: 36.000, Einrichtung Portal 43.000 EUR, Projektbüro: 45.000 Mitarbeiter, ? Sachkosten</li> </ul>	<b>Welcome Center</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1 hauptamtlicher Mitarbeiter</li> <li>▪ Anschub: ca. 80.000 EUR + laufende Kosten</li> </ul>
<b>Orientierungstour durch Jena</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 65 € für 90 Minuten</li> </ul>	<b>Willkommenslotsen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Externe Anschubfinanzierung</li> <li>▪ laufenden Kosten: Wertschätzung und Zeit</li> </ul>
<b>Ressort Zuwanderung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 110 Mitarbeiter,</li> <li>▪ ca. 170.000 EUR Etat</li> </ul>	

**Abbildung 31: Kosten ausgewählter Zuwanderungsmaßnahmen in den Fallstädten**

Bettet eine Kommune ihre Zuwanderungspolitik allerdings in größer zugeschnittene Politikfelder wie Stadtentwicklung (Change<sup>2</sup>) oder Integrationspolitik ein (Ressort Zuwanderung), so sind die Aufwendungen natürlich ungleich höher. Der Anteil, der auf die spezifische Fachkräfteakquise entfällt, lässt sich dann nicht mehr genau beziffern.

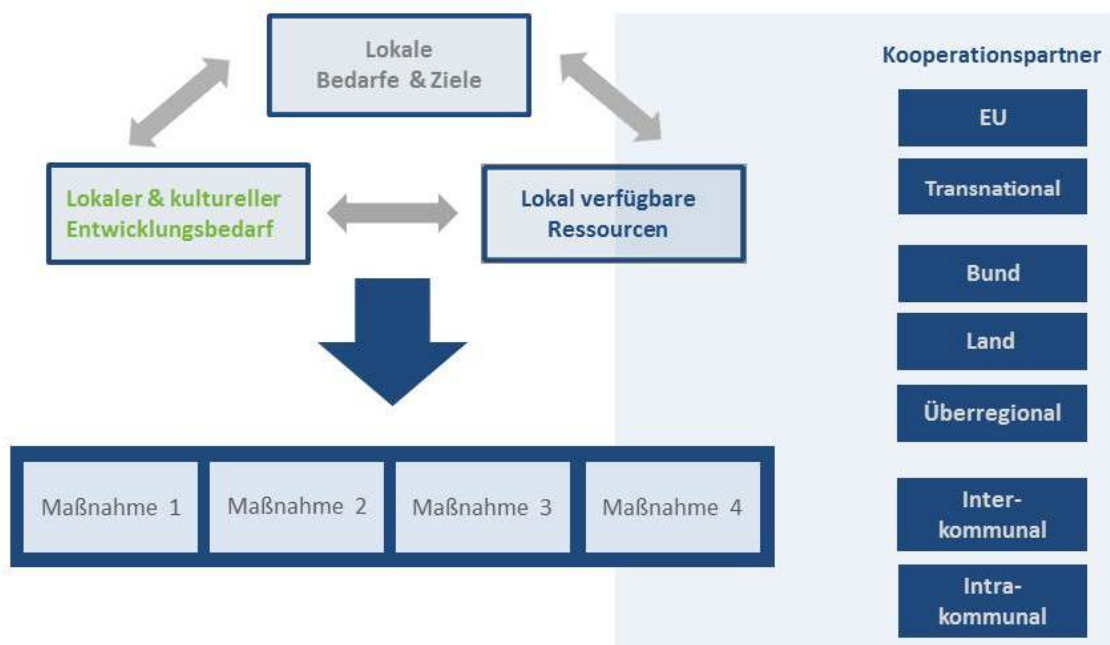
#### 4. Strategie und Maßnahmen: Was passt zu uns?

Die Planung, Auswahl und Zusammenstellung der konkreten Maßnahmen erfolgt im Dreieck (siehe Abbildung 32)

- des lokalen Fachkräftebedarfs, der eigenen Ziele und Schwerpunkte,
- des lokalen Entwicklungsbedarfs
- sowie der lokal verfügbaren Ressourcen in Form von Geld, Institutionen und Kooperationspartnern in Unternehmen und Zivilgesellschaft.

Die Erweiterung der eigenen Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten erfolgt horizontal in Kooperationen mit anderen Kommunen und vertikal mit Akteuren auf den unterschiedlichen Ebenen. Wenn erstens der konkrete Bedarf nach internationalen Fachkräften und zweitens die Entwicklungsnotwendigkeiten in der Kommune klar herausgearbeitet sind, kann sich die Kommune an die Planung konkreter Maßnahmen machen. Es macht nun durchaus Sinn, sich an dem zu orientieren, was anderswo bereits gedacht oder erprobt wird: Weil es inspirierend ist und weil es im besten Falle erfahrungsgesättigt ist. Doch Vorsicht bei der unreflektierten Übernahme ortsfremder Konzepte.

Die so entwickelten Maßnahmen weisen eine hohe Passgenauigkeit auf, weil sie an die lokalen Bedarfe, Strukturen und Ressourcen anknüpfen, Lücken in der eigenen Zuwanderungspolitik identifizieren und gezielt den individuellen Handlungsrahmen durch Netzwerkbildung erweitern.



**Abbildung 32: Planungs-dreieck und Maßnahmenentwicklung**

Die überregionale Netzwerkbildung ist dabei ein zentraler Pfeiler kommunaler Strategien: Mit wem können und müssen wir dringend kooperieren? Durch die Bündelung der Ressourcen und der Angebote werden die Expertise der Netzwerkpartner erschlossen, arbeitsteilig eine schlagkräftigere Handlungsebene etabliert und auch eine höhere Sichtbarkeit der Aktivitäten und mithin die Attraktivitätssteigerung des Standorts für Fachkräfte und Unternehmen erreicht. Die Zusammenarbeit über verschiedene Behörden und Organisationen hinweg unter Einbeziehung der Bürger mobilisiert nicht nur alle verfügbaren Ressourcen, sie sorgt auch dafür, dass sich Willkommens- und Anerkennungskulturen in der Kommune nicht nur punktuell, sondern möglichst breitenwirksam entwickeln. So kann das Willkommen für die Zuwanderer zum dominierenden Gefühl werden.

*Das NEUE an der Roadmap*

Der innovative Charakter der Roadmap liegt in der gesteuerten Zuwanderung benötigter Fachkräfte. Die Steuerung zuvor definierter Anforderungen, Profile, Berufe und Branchen leistet deutlich mehr als die bisherigen eher explorativen Herangehensweisen und bringt eine neue Qualität in die kommunale Zuwanderungspolitik. Das vierschrittige Vorgehen garantiert die Passgenauigkeit der Strategien und Maßnahmen als zentrales Steuerungsmerkmal. Ist der lokale zuwanderungspolitische Rahmen erst einmal definiert, können Konzepte, Projekte und Maßnahmen aus anderen Städten auf die konkreten Bedürfnisse der jeweiligen Region zugeschnitten und erfolgreich adaptiert werden.

Auch der lokale Abstimmungsprozess selbst ist in der Form neu. Hier entstehen neue Kooperationsstrukturen und Akteurskonstellationen: Wirtschaftsförderung und Integrationsbeauftragte, Hochschulen und Bürger, Wirtschaftsverbände, Arbeitsagenturen und Migrantenorganisationen führen ihre unterschiedlichen Perspektiven und Expertisen zusammen und entwickeln gemeinsam Maßnahmen. Der mit dem Ziel der Fachkräftesicherung initiierte Interessen-, Ziel- und Methodenaustausch zwischen den neuen Partnern birgt ein hohes Innovationspotenzial, muss aber auch eingeübt werden.

## **8 Gestaltung der Rahmenbedingungen: die Förderpolitik der Bundesländer**

Um Fachkräfte aus dem Ausland zu rekrutieren, unterstützen die Bundesländer die Kommunen mit unterschiedlichen Maßnahmen. Im Vergleich zeigt sich dabei, dass die Unterschiede hinsichtlich der Bereitstellung von Ressourcen zwischen den Bundesländern beträchtlich sind. Einige gewähren großzügige Unterstützungsleistungen, andere engagieren sich gar nicht. Einige sind besonders aktiv in der kommunalen Integrationspolitik, andere Bundesländer unterstützen intensiv die Fachkräftesicherung in den Regionen. Auch kommt es vor, dass diejenigen Städte, die schon länger aktiv sind, keine Förderung erhalten – eben weil sie ja schon aktiv sind –, während anderen noch auf die Sprünge geholfen werden muss. Und auch hier stellen sich besondere Herausforderungen für kleinere Städte und ländliche Räume wegen der schlechteren Erreichbarkeit und großräumiger Bedienerfordernisse.

Mit Blick auf die Unterstützungsleistungen hat sich gezeigt, dass es wichtig ist, einerseits mit einer Anschubfinanzierung Strukturen aufzubauen, die weiter am Leben gehalten werden können, und andererseits den Kommunen einen möglichst großen Freiraum bei der lokalen Ausgestaltung und Schwerpunktsetzung zu lassen. Diesen unterschiedlichen Bedarfen gerecht zu werden, stellt eine große Herausforderung dar. Im Folgenden sollen Beispiele für Unterstützungsmöglichkeiten aus verschiedenen Ländern näher betrachtet werden.

### *Baden-Württemberg: Welcome Center für internationale Fachkräfte in den Regionen*

Das Land Baden-Württemberg unterstützt die Städte und Regionen bei der Einrichtung von Welcome Centern für internationale Fachkräfte als ergänzendes Angebot zur Integration<sup>21</sup>. Die Welcome Center sollen aktiv auf die Betriebe zugehen, über die Möglichkeiten informieren und die Unternehmen unterstützen. Sie sollen dazu beitragen, eine Willkommenskultur zu etablieren und mit einer Erstberatungs- und Lotsenfunktion rund um die Themen Arbeiten und Leben eine Hilfestellung bieten. Im Rahmen des Pilotprojekts werden seit diesem Jahr Welcome Center in zehn Regionen Baden-Württembergs geschaffen – so auch in den Fallbeispielen Mannheim und Schwarzwald-Baar-Heuberg. Ein landesweites Welcome Center soll darüber hinaus speziell für den Pflegebereich und das Erziehungswesen zuständig sein. Träger der neuen Institutionen sind vor allem kommunale Wirtschaftsförderungsgesellschaften oder die regionalen Industrie- und Handelskammern (IHK). Die Diakonie Württemberg in Kooperation mit den anderen Trägern der Sozialwirtschaft ist der Träger des landesweiten Welcome Centers (Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg 2014).

---

<sup>21</sup> Die finanzielle Unterstützung der Regionen reicht von 111.000€ in der Region Neckar-Alb bis 258.000€ in der Landeshauptstadt Stuttgart.



*Brandenburg: Regionalbüros für Fachkräftesicherung*

Das Bundesland Brandenburg bietet mit ihrer ZukunftsAgentur Brandenburg (ZAB) die integrierte Beratung und Förderung von Wirtschaft und Arbeit aus einer Hand. Mit dem Bereich ZAB Arbeit liegt dabei ein besonderer Fokus auf der Sicherung des Fachkräftebedarfs. Im Zuge der Schaffung von Regionalbüros für Fachkräftesicherung wurden dabei an fünf Standorten direkte Ansprechpartner vor Ort geschaffen. Diese initiieren und begleiten zahlreiche regionale und sektorale Fachkräfteinitiativen und sensibilisieren insbesondere die Unternehmen in den Regionen für relevante Lösungsansätze. Gemeinsam mit den arbeitsmarktpolitischen Akteuren vor Ort gehen sie so die Fachkräftesicherung auf regionaler Ebene an. Unterstützung erhalten die Regionalbüros für Fachkräftesicherung durch ein systematisches Fachkräfte-Monitoring, das Brandenburger Fachkräfteinformationssystem (FIS) und das Fachkräfteportal Brandenburg. Während das FIS umfangreiche arbeitsmarktrelevante Strukturdaten aus den Bereichen Demografie, Beschäftigung und Arbeitslosigkeit bereitstellt, gibt das Fachkräfteportal einen Überblick über das Informationsangebot für Rückkehrer und Zuwanderer aus dem In- und Ausland. Es informiert zu den verschiedenen Themen wie Arbeit, Wissenschaft, Freizeit sowie Familie und vermittelt einen positiven Eindruck über die Lebens- und Karrierechancen im Bundesland.

*Hessen: Das Landesprogramm „WIR – Wegweisende Integrationsansätze realisieren“*

Das Land Hessen treibt in kommunalen und regionalen Modellvorhaben „WIR – Wegweisende Integrationsansätze realisieren“ den Paradigmenwechsel voran: weg vom Defizitansatz hin zum Potenzialansatz in der Zuwanderungs- und Integrationspolitik. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei in der Entwicklung einer Willkommenskultur sowie in der Umsetzung und Initiierung von strukturellen Veränderungsprozessen, um so – nicht nur für (hoch-)qualifizierte Fachkräfte – zu einer langfristigen Verbesserung der Integrationsbedingungen vor Ort beizutragen. Im Rahmen des Förderprogramms wird so zum Beispiel die Beschäftigung einer kommunalen WIR-Koordinationskraft zur Etablierung eines regionalen Integrationsmanagements oder Modellprojekte sowohl zum Auf- und Ausbau einer Willkommens- und Anerkennungskultur als auch zur interkulturellen Öffnung kommunaler Regelinstitutionen und -angebote sowie von Vereinen und Verbänden unterstützt (Hessisches Ministerium der Justiz, für Integration und Europa 2013). Auch die Förderung von ehrenamtlichen Integrationslotsen, z.B. in Form von Basisqualifizierungen und Vertiefungsseminaren, zur Stärkung der Handlungspotenziale vor Ort sowie zum Ausbau des bürgerschaftlichen Engagements sind Möglichkeiten im Rahmen des Landesprogramms.

*Nordrhein-Westfalen: Die Förderung kommunaler Integrationspolitik*

Mit dem im Jahr 2012 verabschiedeten „Gesetz zur Förderung der gesellschaftlichen Teilhabe und Integration in Nordrhein-Westfalen“ geht das Land Nordrhein-Westfalen neue Wege in der Integrationspolitik. Einen wesentlichen Schwerpunkt spielt dabei

die Schaffung von sogenannten kommunalen Integrationszentren. Diese stellen eine Zusammenführung der „Regionalen Arbeitsstellen zur Förderung von Kindern aus Zuwandererfamilien (RAA)“ und des Landesprogramms „Innovation in der kommunalen Integrationsarbeit (KOMM-IN NRW)“ dar und sollen im Zuge einer Weiterentwicklung und Verstetigung bisherige Förderstrukturen ergänzen. Die veränderte Förderpolitik bringt damit die beiden Ansätze Integration durch Bildung und Integration als Querschnittsaufgabe zusammen, sie zielt auf alle Zuwanderergruppen unabhängig von der Qualifikation. Mit den Kommunalen Integrationszentren erreicht das Land eine flächendeckende Unterstützung der Kommunen im Bereich der Integration und fördert so auch die Schaffung einer Willkommens- und Anerkennungskultur vor Ort. So beschäftigen sich derzeit von den mittlerweile 47 geschaffenen kommunalen Integrationszentren rund ein Viertel mit dem Themenfeldern Interkulturelle Öffnung und Willkommenskultur (Stand April 2014).

#### *Thüringen: Thüringer Agentur für Fachkräftegewinnung (ThAFF)*

Mit der Thüringer Agentur Für Fachkräftegewinnung (ThAFF) hat die Landesentwicklungsgesellschaft (LEG) Thüringen mbH, finanziert durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) und den Freistaat Thüringen, einen zentralen Ansprechpartner für das Thema Fachkräftesicherung auf Landesebene geschaffen. Die ThAFF berät und informiert (potenzielle) Fachkräfte in allen Lebensbereichen, sie unterstützt und sensibilisiert die Unternehmen für das Themenfeld Fachkräftesicherung.

Im September 2013 wurde darüber hinaus das Welcome Center Thuringia in der Landeshauptstadt Erfurt gegründet. Die Mitarbeiter informieren und betreuen hier neben interessierten Fachkräften auch Studierende, Unternehmen oder Netzwerkakteure. Die bisherigen Erfahrungen haben gezeigt, dass insbesondere Informationen zum Leben, Arbeiten und Studieren von den Besuchern erfragt werden. Das Welcome Center war zudem für die Soforthilfe für 128 junge Spanier verantwortlich, die von privaten Arbeitsvermittlern mit falschen Versprechungen nach Thüringen gelockt wurden. Die Mitarbeiter des Welcome Centers übernahmen die Koordination und Vermittlung zwischen den verschiedenen Akteuren. Fast alle neuen Zuwanderer konnten so in kurzer Zeit mit einem Ausbildungs- bzw. Arbeitsplatz versorgt werden. Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Wohlfahrtsverbänden haben infolge dieser Erfahrungen des Weiteren in einer gemeinsamen Erklärung vorbildliche „Qualitätsstandards bei der Anwerbung und Vermittlung von Arbeitskräften und Auszubildenden aus dem Ausland“ vereinbart, welche als Leitfaden für Unternehmen und Einrichtungen dienen sollen (Freistaat Thüringen 2014).

Des Weiteren wurde ein landesweites Netzwerk zum Thema Integration und Migration in Thüringen aufgebaut. Im Zuge regelmäßiger Treffen sollen dabei auf Landesebene Kompetenzen gebündelt und die Informations- und Unterstützungsangebote für ausländische Fachkräfte verbessert werden.

## 9 Gute Beispiele aus der Praxis für die Praxis: acht Fallstudien zur kommunalen Zuwanderungspolitik

Auf Grundlage der empirischen Untersuchung wurden für jede der acht betrachteten Kommunen zweiseitige Steckbriefe erstellt. Diese sollen einen Überblick über die jeweils verfolgten Strategien und umgesetzten Maßnahmen im Bereich der Zuwanderung ausländischer Fachkräfte geben. Sie können anderen Kommunen als Entscheidungshilfe für die Umsetzung ihrer zuwanderungspolitischen Maßnahmen dienen. Die Steckbriefe sollen dabei folgende Leitfragen beantworten:

- Was verbinden die Städte mit ihren zuwanderungspolitischen Aktivitäten?
- Worin bestehen die zuwanderungspolitischen Aktivitäten?
- Wie organisieren die Kommunen ihre zuwanderungspolitischen Aktivitäten?
- Welche Erfahrungen machen die Kommunen?
- Für wen ist die Maßnahme bzw. Strategie geeignet?
- Was ist vorbildlich in der Zusammenarbeit zwischen Kommunen Unternehmen?

Zur Beantwortung dieser Fragestellungen gliedern sich die Steckbriefe folgendermaßen:

- *Ausgangssituation*: Warum beschäftigen sich die Kommunen mit dem Thema? Welche allgemeinen und konkreten Ziele verfolgen die Kommunen mit ihren zuwanderungspolitischen Aktivitäten?
- *Zuwanderungspolitische Maßnahmen*: Konkrete Darstellung verschiedener zuwanderungspolitischer Aktivitäten
- *Organisation*: Wer ist involviert? Wie werden die Aktivitäten organisiert? Wer hält die Fäden in der Hand? Skizzierung der sektorübergreifenden Organisationsstrukturen, Vernetzungen
- *Erfolgsfaktoren*: Was funktioniert? Von welchen positiven Erfahrungen können die Akteure bei der konzeptionellen und praktischen Umsetzung berichten?
- *Was können andere Kommunen lernen*: Auf welche Kommunen ist die Konzeption übertragbar?

Die Steckbriefe informieren darüber hinaus über Grunddaten zu den einzelnen Fallkommunen (Einwohnerzahl, Bundesland, Erwerbsspersonen, Erwerbslosenquote, Bevölkerungsprognose, Anteil Menschen mit Migrationshintergrund). Hierbei wird sich auf die aktuellen Ergebnisse des Zensus bzw. für die Prognose auf den „Wegweiser Kommune“ der Bertelsmann Stiftung bezogen. Eine Projektübersicht soll außerdem einen schnellen Überblick über die durchgeführten Projekte in den Fallkommen ermöglichen. In der Rubrik „Vorbildlich, weil...“ wird der Leser kurz und prägnant über die zentralen Aktivitäten der Fallkommune hingewiesen.



## Serviceorientierte Integrationsarbeit unter einem Dach

### Ausgangssituation

Die Stadt Wuppertal hat im Zuge der bundesweiten Debatte um das Zuwanderungsgesetz und der Verabschiedung der Integrationsoffensive Nordrhein-Westfalen seit Beginn des Jahres 2002 eine systematisch und strategisch angelegte kommunale Integrationspolitik und -arbeit etabliert. Seitdem wird das Thema Integration in der Verwaltung als gesamtgesellschaftliche Aufgabe betrachtet, die mit allen gesellschaftlichen Akteuren gemeinsam wahrgenommen wird. Diese Neuausrichtung der Integrationspolitik wurde konsequenterweise auch in Form einer zentralen Verwaltungsstelle vollzogen: Im Ressort Zuwanderung und Integration hat Wuppertal die wesentlichen integrationsbezogenen städtischen Ressourcen unter einem Dach gebündelt.

Die Angebote der Integrationsarbeit zielen auf alle Zuwanderungsgruppen gleichermaßen ab. In Wuppertal soll die Schaffung einer Willkommenskultur für jeden gelten – unabhängig davon, ob es sich um hochqualifizierte Fachkräfte, Investoren oder Flüchtlinge handelt.

### One-Stop-Government in der Integrationsarbeit

Die Stadt Wuppertal hat mit dem Ressort Zuwanderung und Integration einen zentralen Ansprechpartner im Bereich der Integrationsarbeit geschaffen und bündelt damit im Sinne des One-Stop-Government-Ansatzes den Zugang zu verschiedenen kommunalen Leistungen für Zuwanderer an einer Stelle. Es vereint dabei das Wuppertaler Zentrum für Integration, Bildung und Kulturelle Vielfalt, die Ausländerbehörde, die Initiative für Demokratie und Toleranz sowie die Verantwortlichkeit für wirtschaftliche Hilfe für Flüchtlinge und Neuzugewanderte. Das Wuppertaler Zentrum für Integration, Bildung und Kulturelle Vielfalt ist seit Ende des Jahres 2012 auch eines der ersten 16 kommunalen Integrationszentren in Nordrhein-Westfalen, mit denen das Bundesland die Kommunen bei der Förderung der gesellschaftlichen Teilhabe und Integration von Zugewanderten unterstützt. Die Bearbeitung der vielfältigen Handlungsfelder wird

hierdurch intensiviert und die Verknüpfung von Bildung, sprachlicher, beruflicher und gesellschaftlicher Integration sowie interkultureller Öffnung der Verwaltung unterstützt. Personell verstärkt können so die Themen EU-Zuwanderung und Fachkräftesicherung zum Schwerpunkt der Arbeit werden. Die Ausweitung des Handlungsspielraums durch die Landesinitiative verspricht im Fall Wuppertals damit innovative Zugänge, zukunftsweisende Ansätze, eine professionelle Umsetzung und eine qualitativ hochwertige Ergebnisorientierung.

### Kundenorientierung in der Ausländerbehörde

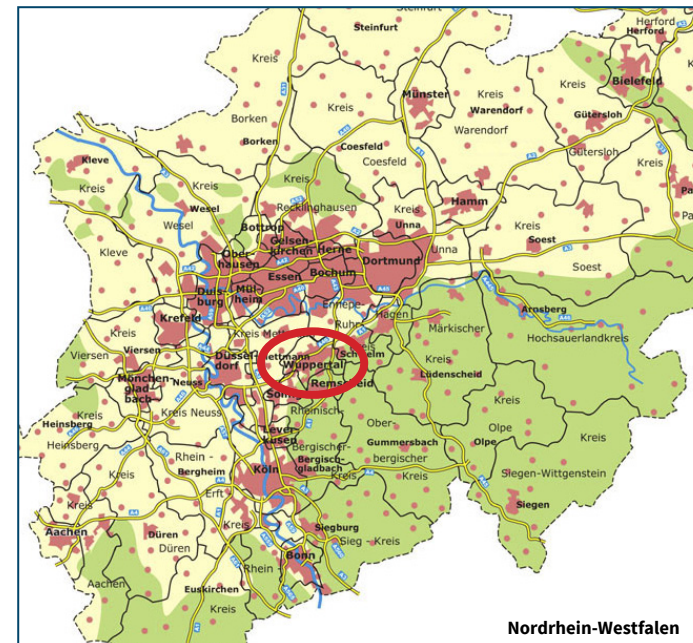
Im Zuge der Neuausrichtung der Verwaltung wurde auch das Publikumsgeschäft der Ausländerbehörde umgestellt. Im Mittelpunkt steht heute die Kunden- und Serviceorientierung. Die Ausländerbehörde wird damit erstmals als Dienstleister für die Migrationsbevölkerung und als selbstverständlicher Bestandteil der Integrationsarbeit etabliert. So können zum Beispiel die Termine zur Vorsprache an einem Serviceschalter, telefonisch oder unter Verwendung eines Kontaktformulars über das Internetportal vereinbart werden. Hierdurch verringern sich einerseits die Wartezeiten für die Zuwanderer erheblich, andererseits trägt das Termingeschäft zu einer entspannteren Stimmung sowohl bei den Behördenmitarbeitern als auch beim „Kunden“ bei. Hinzu kommt, dass sich beide Seiten vorab auf den Termin vorbereiten können. Der Kunde erhält die Information, welche Dokumente usw. mitzubringen sind, der Sachbearbeiter schaut sich im Vorfeld die entsprechende Akte an und kann eventuelle Grundsatzfragen mit dem Teamleiter klären.

### Firmenservice

Das Ressort Zuwanderung und Integration informiert im Rahmen des Firmenservices die Unternehmen über aufenthalts- und arbeitsrechtliche Angelegenheiten. Es berät Zuwanderer bei Firmengründungen und steht auch ausländischen Investoren bei Fragen zur Verfügung. Hierfür gibt es Ansprechpartner und Lotsen für Firmen in Visafragen, für Hochqualifizierte, für die Universität und für die Wirtschaftsförderung. Der Firmenservice entscheidet nicht nur Aufenthaltsfragen, sondern ebnet auch die Wege in die Verwaltung.

### Vorbildlich, weil...

Wuppertal das Modell einer serviceorientierten One-Stop-Verwaltung entwickelt hat. Darüber hinaus legt die Stadt ein wegweisendes Konzept zur Einbindung von Migrantenselbstorganisationen in die Etablierung einer Willkommenskultur vor.

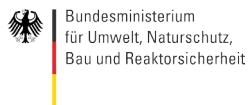


### Grunddaten

Einwohnerzahl (31.12.2012)	342.885
Erwerbspersonen (09.05.2011)	169.200
Erwerbslosenquote (09.05.2011)	6,7 %
Prognose Einwohnerzahl (bis 2030)	- 7 %
Bundesland	Nordrhein-Westfalen
Anteil Menschen mit Migrationshintergrund (09.05.2011)	32,1 %

### Kontakt

Stadt Wuppertal, Ressort Zuwanderung und Integration  
Integrationsbeauftragter & Ressortleiter Jürgen Lemmer  
An der Bergbahn 33  
42289 Wuppertal  
Tel.: +49 202 563 - 2679 | Email: juergen.lemmer@stadt-wuppertal.de



**Bearbeitung**  
inter 3 GmbH  
Otto-Suhr-Allee 59  
10585 Berlin  
Email: info@inter3.de  
www.inter3.de





# Wuppertal



## Migrationserstberatung / Sprach- und Fachkräfteservice

Die Stadt Wuppertal verfügt über sechs Beratungsstellen, die unter anderem auch als Anlaufpunkt für Neuzugewanderte geschaffen wurden. Im Rahmen der Migrationserstberatung erstellen die mehrsprachigen Mitarbeiter beispielsweise gemeinsam mit den Zugewanderten einen sogenannten „Integrationsplan“, in dem die ersten Schritte in Deutschland erfasst und das weitere Vorgehen geplant werden. So sind sie zum Beispiel bei der Wohnungssuche behilflich, sie schauen nach Möglichkeiten, die Sprachkenntnisse zu verbessern oder beantworten Fragen zu aufenthaltsrechtlichen Bestimmungen. Darüber hinaus gibt auch der mehrsprachige Informationsflyer „Willkommen“ Auskunft über die Beratungsangebote der Stadt.

## Informationsportal [www.integration-in-wuppertal.de](http://www.integration-in-wuppertal.de)

Das Integrationsportal informiert detailliert über das breite Spektrum an Integrationsangeboten in der Stadt. Unter einer gemeinsamen Adresse werden damit alle Projekte und Maßnahmen der kommunalen Integrationsarbeit zusammengefasst und übersichtlich für die Bürger bereitgestellt. Stadtverwaltung, Wohlfahrtsverbände, Migrantenvereine und weitere Institutionen stellen ausführliche Informationen über ihre Tätigkeiten bereit und geben Auskunft über ihre vielfältigen Beratungs- und Unterstützungsangebote. Das Portal fungiert gleichzeitig als Vernetzungsinstrument für die verschiedenen Akteure im Bereich Integration.

## Organisation

Für die Integrationsarbeit und -politik hat die Stadt Wuppertal eine zentrale Verwaltungsstelle geschaffen. Die Stadtverwaltung hat im Ressort Zuwanderung und Integration, zu dem auch die Ausländerbehörde gehört, die Kräfte für die Integrationsarbeit gebündelt und einen zentralen Ansprechpartner geschaffen. Aufgabe des Ressorts ist es, Vernetzungen zu initiieren und gemeinsam mit allen gesellschaftlichen Kräften die Integration von Migranten weiter voranzubringen. Hierzu gehört in erster Linie das Erlernen der deutschen Sprache als Grundpfeiler einer erfolgreichen Integration.

## Erfolgsfaktoren

Die Stadt Wuppertal forciert die Etablierung einer Willkommens- und Anerkennungskultur von Seiten der Integrationspolitik. Der Wuppertaler Ansatz basiert dabei auf einer allgemeinen Öffnung der Behörde und ihrer Angebote für die Bedarfe der Zuwanderer – es werden bewusst keine Sonderstrukturen für hochqualifizierte Fachkräfte aus dem Ausland geschaffen. Alle Zuwanderergruppen sollen sich willkommen fühlen. Gleichzeitig vermeidet die Stadt damit Doppelstrukturen und schont ihre ohnehin knappen Ressourcen.

*„Wir wollen Integration aus einer Hand gemeinsam gestalten und uns an den Bedürfnissen der Zuwanderer orientieren.“*

Durch die Aktivierung und Einbindung unterschiedlicher Migrantensorganisationen erhält die Stadt Wuppertal bei der Umsetzung ihrer Integrationsprojekte eine ausgewiesene migrantenspezifische Expertise. Die Migrantensorganisationen übernehmen als städtische Kooperationspartner auf Augenhöhe eine Vielzahl von Leistungen, tragen als Netzwerke zur sozialen Stabilisierung von Migranten bei und haben große Bedeutung als Initiatoren, Ideengeber und Veranstalter. Ihre Rolle ist insbesondere für Neuzuwanderer und für die Etablierung einer Willkommens- und Anerkennungskultur von großer Bedeutung.

Darüber hinaus weist Wuppertal mit Projekten wie „Migranten für Migranten“, dem „Patenprojekt Ausbildung“ und der Förderung interkultureller Kompetenz vielfältige bürgerschaftliche Beteiligungsformen auf. Interkulturelle Kompetenz wird als zentrale Schlüsselqualifikation für alle angesehen. Fortbildungsveranstaltungen und Dialogformate für die unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen, Multiplikatoren etc. prägen das Angebotsspektrum.

## Was können andere Kommunen lernen

Die Stadt Wuppertal gilt als Vorreiter in der integrationspolitischen Verwaltungsreform. Schon früh wurden die Bedürfnisse der Zuwanderer und der Menschen mit Migrationshintergrund berücksichtigt und durch eine bedarfsorientierte administrative Bündelung ein Modell des One-Stop-Government entwickelt: Im Integrationsressort

## Projektübersicht

### One-Stop-Government in der Integrationsarbeit

Zusammenführung der Integrationsarbeit unter einem Dach

### Willkomme-Broschüre

Informationen über Beratungsangebote für Migranten

### Migrationserstberatung / Sprach- und Fachkräfteservice

Beratungsstellen als konkrete Anlaufpunkte

### Informationsportal [www.integration-in-wuppertal.de](http://www.integration-in-wuppertal.de)

Bereitstellung von Informationen zur Integrationsarbeit

### Migranten für Migranten

Umfassendes Beratungs-, Coaching- und Lotsenprogramm

### Firmenservice

Spezielle Ansprechpartner / Lotsen für Unternehmen

### Kundenorientierung in der Ausländerbehörde

Ausländerbehörde als Dienstleister für Migranten

hat Wuppertal verschiedene Dienststellen des Bereichs Integration zusammengeführt. Die Stadt stellt die Bedürfnisse der Zuwanderer in den Fokus ihrer Aktivitäten und tritt gegenüber Zuwanderern als serviceorientierter Dienstleister auf. Auch die Ausländerbehörde versteht sich dabei als selbstverständlicher Bestandteil der Integrationsarbeit. Flankiert werden die standardmäßigen Erstberatungsangebote durch eine gesonderte Arbeitsberatungsstelle für Neuzuwanderer, die in Zusammenarbeit mit der Arbeitsagentur und der Arbeitsgemeinschaft Wuppertal Arbeitsvermittlung und Beratung bei der Anerkennung ausländischer Abschlüsse bietet und die Weiterbildung fördert. Der Ansatz erwuchs hier unmittelbar aus der Sensibilisierung der Verwaltung für die Bedürfnisse der Zuwanderer.

Wuppertal verfolgt eine wegweisende Strategie zur Schaffung einer behördlichen Willkommenskultur. Alle kommunalen Aktivitäten im Bereich der Zuwanderung und Integration sind auf die Bedürfnisse der Zuwanderer ausgerichtet. Darüber hinaus nutzt die Stadt vorbildlich bürgerschaftliches Engagement gleichermaßen zur Schaffung einer städtischen Willkommenskultur und zur gesellschaftlichen Einbindung von Neu-Zuwanderern. Dabei werden insbesondere die besonderen Potenziale der Migrantensorganisationen aktiviert. Interkulturelle Kompetenz steht für die gegenseitige Wertschätzung, die bezeichnend für die Wuppertaler Diversitätspolitik ist. Durch kommunale Qualifizierungsmaßnahmen in diesem Bereich wird die Stadtgesellschaft geöffnet. Wuppertal nutzt so die Erfahrungen im Integrationsbereich und die Potenziale der gesellschaftlichen Vielfalt einer traditionellen Einwanderungsstadt.

## Kontakt

Stadt Wuppertal, Ressort Zuwanderung und Integration  
Integrationsbeauftragter & Ressortleiter Jürgen Lemmer  
An der Bergbahn 33  
42289 Wuppertal  
Tel.: +49 202 563 - 2679 | Email: [juergen.lemmer@stadt-wuppertal.de](mailto:juergen.lemmer@stadt-wuppertal.de)



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz,  
Bau und Reaktorsicherheit



Bundesinstitut  
für Bau-, Stadt- und  
Raumforschung  
im Bundesamt für Bauwesen  
und Raumordnung



ExWoSt

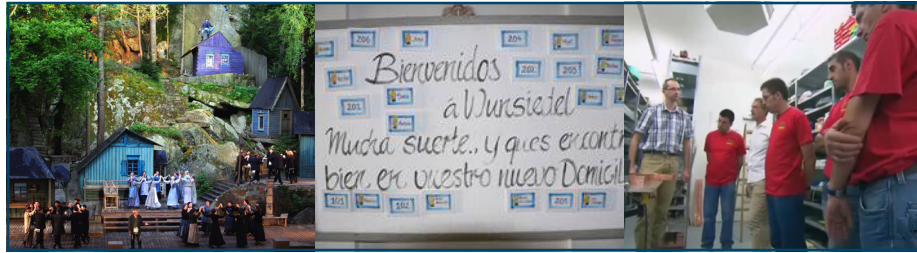
## Bearbeitung

inter 3 GmbH  
Otto-Suhr-Allee 59  
10585 Berlin  
Email: [info@inter3.de](mailto:info@inter3.de)  
[www.inter3.de](http://www.inter3.de)

inter3

INSTITUT FÜR RESSOURCENMANAGEMENT

# Wunsiedel



## Rekrutierung von spanischen Fachkräften

### Ausgangssituation

Die oberfränkische Festspielstadt Wunsiedel hat sich im Sommer 2011 dafür entschieden, der Bevölkerungsabnahme und den damit einhergehenden Fachkräftengpässen durch die gezielte Zuwanderung von spanischen Arbeitskräften zu begegnen. Seit Mitte der 1990er Jahre muss sie einen Bevölkerungsverlust von beinahe 12 Prozent verkraften – Prognosen gehen von einer weiteren Schrumpfung aus. Derzeit leben noch knapp 9.500 Menschen in der Stadt.

Dieser Bevölkerungsentwicklung steht allerdings ein kontinuierlich steigender Bedarf an Fachkräften entgegen. Zwar hatte Wunsiedel seit dem Zusammenbruch der Textil-, Glas- und Porzellanindustrie in der Region stets mit erheblichen wirtschaftlichen Herausforderungen zu kämpfen. Nach einem schmerzhaften Strukturwandel kann die Nachfrage der Unternehmen nach qualifizierten Arbeitskräften heute allerdings kaum gedeckt werden. Vor diesem Hintergrund hat sich die Stadt aktiv darum bemüht, Fachkräfte aus dem spanischen Galicien anzuwerben. Hier kann sie bereits auf Erfahrungen aufbauen, denn schon in den 1960er Jahren erfolgte die Zuwanderung der sogenannten Gastarbeiter insbesondere aus dieser Region. Darüber hinaus konnte die Stadt seit dem Jahr 1990 mehr als 1.000 deutschstämmige Aussiedler aus der ehemaligen Sowjetunion erfolgreich integrieren. Auf diese Kenntnisse baut Wunsiedel heute bei der Zuwanderung von qualifizierten Fachkräften auf.

### Padrón – Wunsiedel: ein Europäisches Experiment

Im Rahmen des Arbeitsmarktprojekts „Padrón – Wunsiedel: ein Europäisches Experiment“ hat die Kleinstadt Wunsiedel die Fachkräftegewinnung für kleinere und mittelständische Unternehmen aus der Region übernommen. Zuvor konnte eine Befragung der Wunsiedler Unternehmen verdeutlichen, dass beinahe 70 Arbeitsstellen nicht durch Einheimische zu besetzen sind. Außerdem

signalisierte dabei eine Mehrheit der Unternehmen die Bereitschaft, sich möglicherweise an einem derartigen „Experiment“ zu beteiligen. So waren über 60 Prozent der insgesamt 52 Rückmeldungen positiv, lediglich 20 Prozent waren gegen das Projekt. Diese Zustimmung aus der lokalen Unternehmerschaft ermutigte die Verantwortlichen dazu, das Projekt weiterzuverfolgen. Mithilfe der Spanischen Botschaft Berlin kam es so Anfang Dezember 2011 zu einem ersten Zusammenreffen der deutschen und galicischen Bürgermeister.

*„Wenn es nicht genügend Fachkräfte gibt, wandern die Unternehmen ab und die Spirale dreht sich abwärts.“*

Aufbauend auf der konkreten Ermittlung des Fachkräftebedarfs wurden in der Folge detaillierte Stellenausschreibungen erstellt und in der galicischen Stadt Padrón präsentiert. Hierfür sind der Erste und Zweite Bürgermeister der Stadt Wunsiedel zusammen mit einer spanischen Unternehmensberaterin, einem lokalen Unternehmer und einer gebürtigen Spanierin, die bereits seit vielen Jahren in Wunsiedel lebt, im März 2012 nach Spanien gereist. Auf einer Informationsveranstaltung trafen die Kommunal- und Wirtschaftsvertreter auf etwa 120 interessierte Personen, zahlreiche Medienvertreter und Politiker. Die Nachfrage hat damit das Angebot an Stellen bei Weitem überstiegen. Nach einem Auswahlprozess, der vor allem mit Hilfe der Unternehmensberaterin durchgeführt wurde, konnten bis August 2012 letztlich zwölf SpanierInnen Arbeitsverträge mit Wunsiedler Unternehmen abschließen. Hierbei handelte es sich vorwiegend um Arbeitsplätze im Handwerk und in der Gastronomie.

Die anfängliche Euphorie über die erfolgreiche Anwerbung der spanischen Fachkräfte wurde allerdings schnell getrübt. So verlor im Frühjahr 2013 die Hälfte der 12 SpanierInnen ihren Arbeitsplatz aufgrund einer Insolvenz bzw. einem Inhaberwechsel. Eine weitere Fachkraft hat Deutschland nach kurzer Zeit aus privaten Gründen wieder verlassen. Ein Großteil der betroffenen Personen konnte binnen weniger Wochen allerdings wieder eine neue Anstellung in der Region finden.

### Vorbildlich, weil...

Wunsiedel mit ihren Initiativen zur Rekrutierung spanischer Fachkräfte Modell für die erfolgreiche kommunale Fachkräfte-Akquise ist und die Kleinstadt aufzeigt, welche zentrale Rolle die enge Zusammenarbeit mit und die Unterstützung von KMU spielt.



### Grunddaten

Einwohnerzahl (09.05.2011)	9.555
Arbeitslosenanteil (31.12.2011)	7,8 %
Prognose Einwohnerzahl (bis 2030)	- 20 %
Bundesland	Bayern
Ausländerquote (31.12.2011)	4,2 %
Anteil Menschen mit Migrationshintergrund (09.05.2011)	13,4 % (im Landkreis Wunsiedel)

### Kontakt

Kreisstadt Wunsiedel  
Herr Roland Schöffel  
Marktplatz 6  
95632 Wunsiedel  
Tel.: +49 9232 602-0 | Email: poststelle@wunsiedel.de



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz,  
Bau und Reaktorsicherheit



Bundesinstitut  
für Bau-, Stadt- und  
Raumforschung  
im Bundesamt für Raum-  
und Raumordnung



ExWoSt

### Bearbeitung

inter 3 GmbH  
Otto-Suhr-Allee 59  
10585 Berlin  
Email: info@inter3.de  
www.inter3.de

inter3

INSTITUT FÜR RESSOURCENMANAGEMENT



## Wunsiedel



### Willkommen in Wunsiedel

Mit ihrem bunten Widerstand gegen rechtsextremistische Aufmärsche und dem „Tag der Demokratie“ zeigt die Stadt Wunsiedel bereits seit langer Zeit großes Engagement gegen Fremdenfeindlichkeit und Rassismus. So wurde die Stadt im Jahr 2008 auch von der Bundesregierung als „Ort der Vielfalt“ ausgezeichnet. Das ehrenamtliche Engagement vieler Bürger gegen Rechtsextremismus stellt einen wichtigen Anknüpfungspunkt für die Schaffung einer Willkommenskultur in der Stadt dar.

Wunsiedel hat sich von Beginn an um ein systematisches Willkommensmanagement gekümmert. So wurde ein Lotsendienst eingerichtet, in dessen Rahmen Wunsiedler Bürger sich als ehrenamtliche Lotsen um die alltäglichen Belange der zugezogenen Spanier kümmern. Darüber hinaus finden ehrenamtliche Dolmetschertätigkeiten des deutsch-spanischen Vereins statt, ein wöchentlicher Kneipenabend der Zuwanderer mit der Stadtbevölkerung und andere individuelle Eingliederungsunterstützungen über Sport- und Kulturvereine.

Daneben stellt die Kommune den Zuwanderern vorübergehend günstigen Wohnraum in zentraler Lage zur Verfügung und hilft ihnen bei der späteren Wohnungssuche. Außerdem organisiert sie individuelle Sprach- und landeskundliche Informationskurse nach Dienstschluss, am Wochenende sowie individuell angepasst für Zuwanderer, die sich auf Montage befinden.

### Organisation

Die Grundlage der zugewanderungspolitischen Maßnahmen bildet das 10 Punkte-Programm „Wunsiedler Weg“. In diesem hat die Stadt Strategien festgelegt, wie die demografischen Probleme gelöst werden sollen – darunter auch die Anwerbung von arbeitslosen spanischen Fachkräften. Darauf aufbauend wurde die Fachkräfteinitiative federführend durch die Wunsiedler Bürgermeister angestoßen und umgesetzt. Frühzeitig nahmen sie dabei Kontakt zu einer spanischen Unternehmensberaterin auf, mit deren Fach- und Sprachkenntnissen die Herausforderungen im Vorfeld gemeistert wurden und das Matching zwischen deutschen Anforderungen und spanischen Ausbil-

dungsstandards erfolgte. Während des gesamten Zuwanderungsprozesses fand eine enge Kooperation zwischen den Unternehmen und der Kommune statt. Wichtig war außerdem die Vernetzung mit den regionalen Wirtschaftskammern, der Bundesagentur für Arbeit und der Volkshochschule (VHS).

### Erfolgsfaktoren

Der Erfolg der Wunsiedler Fachkräfteinitiative ist maßgeblich auf das persönliche Engagement der kommunalen Behörden, insbesondere der Bürgermeister, zurückzuführen. Mit dem „Wunsiedler Weg“ hat der Stadtrat dabei von Anfang an klare Ziele und Lösungsansätze definiert. Ein wichtiger Schritt war darüber hinaus, das Projekt mit der Erhebung des konkreten regionalen Fachkräftebedarfs zu beginnen. Damit konnte die Notwendigkeit der Maßnahme verdeutlicht und Akzeptanz innerhalb der Bevölkerung geschaffen werden.

Von wesentlicher Bedeutung war auch die Auswahl der Herkunftsregion. Die Stadt Padrón hat in etwa die gleiche Größe wie die Stadt Wunsiedel und ist ebenfalls ländlich geprägt. Hierdurch wurde von Beginn berücksichtigt, dass ein spanischer Großstädter möglicherweise größere Probleme dabei hat, sich in einer ländlichen Kleinstadt wohlfühlen. Ferner konnte auch die persönliche Ansprache der Wunsiedler Bürgermeister vor Ort Vertrauen schaffen.

### Was können andere Kommunen lernen

Mit dem Arbeitsmarktprojekt „Padrón – Wunsiedel: ein Europäisches Experiment“ hat die Kleinstadt Wunsiedel eine zielgerichtete Fachkräftegewinnung für kleinere und mittelständische Unternehmen initiiert, die im kleinstädtischen Handlungskontext als modellhaft gelten kann. Die Kommune stellt in der Fachkräfteakquise ein systematisches Willkommensmanagement unter Beweis. Spezifikum ist die Nutzbarmachung der kleinräumigen und ländlichen Potenziale. Sie sind gekennzeichnet durch ein hohes persönliches Engagement der kommunalen Akteure und die breite Einbindung der lokalen Bevölkerung.

Wunsiedel bietet im kleinstädtischen und ländlichen Raum strategische Ansatzpunkte zur erfolgreichen Fachkräfterekrutierung. Es

### Projektübersicht

#### Padrón – Wunsiedel: ein Europäisches Experiment

Rekrutierung von spanischen Fachkräften

#### Lotsendienst

Wunsiedler Bürger kümmern sich ehrenamtlich um die alltäglichen Belange der zugezogenen Spanier

#### Wohnungsservice

Bereitstellung von günstigem Wohnraum in zentraler Lage

#### Erhebung des konkreten Fachkräftebedarfs

Notwendigkeit des Zuwanderungsprojekts konnte verdeutlicht werden

#### Einbindung der lokalen Migrationsvereine

Deutsch-spanischer Verein ist intensiv in das Projekt eingebunden



kann als Modell dafür dienen, wie selbst eine Kleinstadt durch den Aufbau einer Partnerschaft mit der Herkunftsregion von Fachkräften qualifizierte Zuwanderer für den Standort rekrutieren kann. Zudem zeigt Wunsiedel auf, wie stark der Erfolg von solchen Rekrutierungsinitiativen davon abhängt, dass die Unternehmen von Beginn an in den Prozess mit einbezogen, ihre genauen Anforderungen berücksichtigt und Betriebe bei der Eingliederung der neuen Mitarbeiter umfassend unterstützt werden. Wunsiedel nutzt dabei gezielt die Vorteile eines kleinstädtischen Umfelds – persönliche Kontakte und Betreuung und das große Engagement einzelner Akteure.

### Kontakt

Kreisstadt Wunsiedel  
Herr Roland Schöffel  
Marktplatz 6  
95632 Wunsiedel  
Tel.: +49 9232 602-0 | Email: poststelle@wunsiedel.de



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz,  
Bau und Reaktorsicherheit



Bundesinstitut  
für Bau-, Stadt- und  
Raumforschung  
im Bundesamt für Raum-  
und Raumordnung



ExWoSt

### Bearbeitung

inter 3 GmbH  
Otto-Suhr-Allee 59  
10585 Berlin  
Email: info@inter3.de  
www.inter3.de

inter3

INSTITUT FÜR RESSOURCENMANAGEMENT

# Städtekooperation Integration. Interkommunal



## Interkommunale Zusammenarbeit in der Etablierung einer Willkommenskultur

### Ausgangssituation

Das Ruhrgebiet kann auf eine lange Tradition als Zuwanderungsregion verweisen. Im Rahmen der Städtekooperation Integration. Interkommunal möchte die Region dieses Potenzial nutzen. Durch eine Vielzahl unterschiedlicher Maßnahmen soll das Netzwerk zu einer gelingenden Integration der Zuwanderer beitragen, um so die gemeinsamen Herausforderungen wie den wirtschaftlichen Strukturwandel – von der Montanregion zur modernen Metropolregion –, den Bevölkerungsrückgang – bei gleichzeitiger Zunahme des Bevölkerungsanteils mit Migrationshintergrund – sowie den drohenden Fachkräftemangel zu bewältigen.

Die Städtekooperation bildete sich im Jahr 2008 als Initiative der Integrationsressorts aus den acht kreisfreien Städten Bochum, Dortmund, Duisburg, Essen, Gelsenkirchen, Oberhausen, Mülheim an der Ruhr und Herne. Die Kommunen entwickeln als „interkulturelle Städteregion“ ein regionales Selbstverständnis und handeln nach dem Prinzip „Gemeinsame Lösungen für gemeinsame Probleme“. Im Rahmen einer verbindlichen Vereinbarung setzen die Kommunen eine Zusammenarbeit im Diversity-Management in den Kommunalverwaltungen um und kümmern sich neuerdings auch um die Entwicklung einer regionalen Willkommens- und Anerkennungskultur.

### Zuwanderungspolitische Maßnahmen

Mit Entwicklung von unterschiedlichen zugewanderungspolitischen Maßnahmen will die Städtekooperation einerseits Zuwanderung fördern, andererseits aber auch die bereits vorhandenen Potentiale von Menschen mit Migrationshintergrund und sozial benachteiligter Gruppen in der Region nutzen. Indem Talente in die Region geholt, aktiviert und zum Verbleib angeregt werden, soll die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Region dauerhaft gesichert werden. In diesem Sinne stehen die Schaffung einer Willkommenskultur und

die Erhöhung der Attraktivität der Metropole Ruhr im Zentrum der Aktivitäten der Kooperation.

### Projekt Vielfalt schafft Zukunft und Interkulturelle Öffnung der Verwaltung

In der Vereinbarung „Ein Zeichen für Vielfalt und Talente“ (2011) haben sich die beteiligten Städte, Unternehmen, Universitäten, zivilgesellschaftliche Akteure und das Land Nordrhein-Westfalen explizit dem Ziel verschrieben, eine Willkommens- und Anerkennungskultur in der Region zu schaffen sowie die Förderung und Bindung von Talenten in der Region zu forcieren.

*„Für die Städte gewinnt die Integration von Auszubildenden, Nachwuchskräften und Beschäftigten mit Migrationshintergrund zusehends an Bedeutung.“*

Ein Schwerpunkt der Aktivitäten stellt dabei die interkulturelle Öffnung und die Personalvielfalt der kommunalen Verwaltungen im Rahmen der Handlungsinitiative Kommunales Personalmanagement dar. Die Städte entwickelten gemeinsam Weiterbildungsmodul zur interkulturellen Sensibilisierung, Diversity-Management-Verfahren und Strategien zur Rekrutierung und Förderung von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund. Das Handlungsbuch *Vielfalt schafft Zukunft* hat die Ergebnisse des Projekts auf vorbildliche Weise auch als Orientierungshilfe für andere Städte aufbereitet. Über die interkommunale und interdisziplinäre Zusammenarbeit der Fachbereiche Personal und Integration der acht Kommunen wird vorhandenes Knowhow gebündelt. Die einzelnen Kommunen profitieren voneinander und nutzen die im Prozess gewonnenen Ergebnisse als Unterstützung ihrer jeweiligen Strategien. Ein Austausch mit anderen großen Städten (u.a. München, Stuttgart, Frankfurt) und Unternehmen ist ebenso vorgesehen.

Im nächsten Schritt wird die Städtekooperation das Thema Auswahlverfahren in den Blick nehmen. Dabei sollen vor allem Instrumente zur Erfassung und Gewichtung von interkultureller Kompetenz im Sinne eines Culture Fair entwickelt werden.

### Vorbildlich, weil...

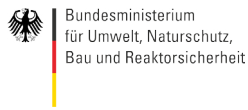
die Städtekooperation Integration. Interkommunal im Zuge der interkommunalen Zusammenarbeit neue Maßstäbe bei der Entwicklung einer regionalen Willkommens- und Anerkennungskultur setzt.



### Grunddaten

Einwohnerzahl (31.12.2012)	2.776.807
Erwerbspersonen (09.05.2011)	1.338.930
Erwerbslosenquote (09.05.2011)	8,0 %
Prognose Einwohnerzahl (bis 2030)	- 5 %
Bundesland	Nordrhein-Westfalen
Anteil Menschen mit Migrationshintergrund (09.05.2011)	26,5 %

**Kontakt**  
Stadt Mülheim an der Ruhr  
Koordinierungsstelle Integration & Kommunales Integrationszentrum  
Am Rathaus 1  
45468 Mülheim an der Ruhr  
Tel.: +49 0208 455 - 1531 | Email: iris.hofmann@stadt-mh.de



**Bearbeitung**  
inter 3 GmbH  
Otto-Suhr-Allee 59  
10585 Berlin  
Email: info@inter3.de  
www.inter3.de





## Städtekooperation Integration. Interkommunal



### Regionale Willkommens- und Anerkennungskultur

Im Rahmen der Handlungsinitiative „Regionale Willkommens- und Anerkennungskultur“ entwickelt die Städtekooperation eine gemeinsame Strategie, die das Ruhrgebiet als offene Region positionieren soll. Im Mittelpunkt dabei steht die Leitinitiative welcome.ruhr, mit der insbesondere kommunale Akquisitionsstrukturen zur Fachkräftesicherung angestoßen werden sollen.

Die erste Säule bildet dabei die Einrichtung des Informationsportals welcome.ruhr. Die interaktive Plattform, die sich an zuwanderungsinteressierte Unternehmen und Einzelpersonen (Studierende, Fachkräfte, Wissenschaftler mit ihren Familien) aus dem In- und Ausland sowie Neubürger richten soll, bündelt Informationen zur Ruhrregion als Wirtschaftsstandort und Lebensort, von Verwaltungsabläufen, über Bildungsangebote bis hin zu konkreten Stellenangeboten. Das Portal fungiert als einheitlicher Ansprechpartner.

Die Einbindung und Aktivierung des Potentials der erfolgreich Zugewanderten und Vertreter der Migrantengemeinschaften der Region stellt die zweite Säule der Initiative dar. Ehrenamtliche Welcome Guides sollen als Botschafter für die Region wirken und direkte Ansprechpartner für individuelle Fragen zur Zuwanderung und Zuwanderungserfahrung sein. Sie geben ihren Landsleuten im Ausland erste Tipps und Informationen und helfen beim Abbau von Schwellenängsten. Eine geplante Social Media Plattform soll die individuelle Kontaktaufnahme erleichtern und die Vernetzung von Zuwanderungsinteressierten mit erfolgreich Zugewanderten ermöglichen. Zentrale Erkenntnisse verspricht die konkrete Umsetzung der Plattform zur Nutzbarmachung der migrantenspezifischen Expertise bei der Rekrutierung internationaler Fachkräfte.

### Organisation

Auf Grundlage einer im Jahr 2003 geschlossenen Vereinbarung der Städtereion Ruhr, in welcher auch die kommunale Migrationspolitik als konkrete Aufgabenstellung definiert wurde, und einer Initiative verschiedener kommunaler Integrationsressort, als Mülheimer Kreis eine Zusammenarbeit zu beginnen, wurde im Jahr 2010 die

Vereinbarung „Interkulturelle Städtereion Ruhr“ geschlossen. Diese stellt eine verbindliche Basis der interkommunalen Zusammenarbeit dar und regelt die Kooperationsstrukturen im Bereich der Integrationsarbeit.

Die Städtekooperation wird durch eine sogenannte Regiegruppe gesteuert. Diese besteht aus den Dezernenten bzw. Leitungen der Integrationsressorts der beteiligten Städte, der Integrationsdezernent der Stadt Mülheim an der Ruhr fungiert als Sprecher. Eine Projektgruppe, die sich aus den Mitarbeitern der Kommunalen Integrationszentren bzw. Integrationsbüros zusammensetzt, ist auf der operativen Ebene tätig.

### Erfolgsfaktoren

Durch die Bündelung von Kompetenzen und Expertise in der Städtekooperation erweitern die Kommunen ihre Handlungsmöglichkeiten, kommunale Aktivitäten erlangen eine höhere Durchschlagskraft, es entstehen Synergien und Innovationspotenziale. Der Verbund kann dabei auf dauerhafte Strukturen für interkommunalen Austausch und bestehenden Kooperation zurückgreifen. Bei einzelnen gemeinsamen Projekten werden den Anforderungen entsprechend neben den Integrationsressorts auch andere kommunale Stellen einbezogen.

Mit der interkommunalen und sektorübergreifenden Kooperation innerhalb der Kommunen zeigt die Städtekooperation eine beispielhafte Herangehensweise, wie mit vereinten Kräften Lösungen für gemeinsame Herausforderungen gefunden werden können. Die Kooperation engagiert sich außerdem für ein Interessenbündnis von Unternehmen, Wissenschaft und Kommunen. Neben gemeinsamen Projekten dient der Verbund dem Erfahrungsaustausch und Ergebnistransfer in der kommunalen Arbeit. Des Weiteren findet eine enge Zusammenarbeit mit Akteuren aus Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft statt. Die Städtekooperation nutzt auf innovative Weise die Potenziale und Kompetenzen etablierter Migrantengruppen als Ressource für die Fachkräftesicherung. Es versprechen systematische Verbindungen zwischen Anerkennungskultur und der Willkommenskultur für internationale Fachkräfte zu entstehen.

### Projektübersicht

#### Projekt Vielfalt schafft Zukunft

Entwicklung interkommunaler Kooperationsstrukturen im Bereich der Integrationsarbeit, Umsetzung verschiedener Einzelprojekte

#### Handbuch Vielfalt schafft Zukunft

Erstellung eines Leitfadens für die interkulturelle Öffnung der Verwaltung

#### Informationsportal welcome.ruhr

Interaktive Plattform bündelt Informationen zur Ruhrregion und fungiert als einheitlicher Ansprechpartner

#### Welcome Guides

Bereits erfolgreich Zugewanderte wirken ehrenamtlich als Botschafter für die Region und dienen als Ansprechpartner



### Was können andere Kommunen lernen

Die Städtekooperation ist bundesweit Vorbild im Bereich der interkommunalen Vernetzung. Auf ihrer Internetpräsenz stellt die Städtekooperation die gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse als Leitfaden für andere Kommunen und die Öffentlichkeit zur Verfügung. Hierzu gehören das Handlungsbuch Vielfalt schafft Zukunft und das Basismodul zur interkulturellen Sensibilisierung, welche auch als Grundlage für das Personalmanagement in anderen Kommunen verwendet werden kann. Selbst während der Planungsphase wird deutlich, dass mit Welcome Ruhr ganz neue Angebote im Bereich der Vorintegration entwickelt werden. Insbesondere der Ansatz der Verknüpfung von Willkommens- und Anerkennungskultur durch die Nutzung der Potenziale von Menschen mit Migrationshintergrund vor Ort, der allen Aktivitäten der Kooperation zugrunde liegt, ist einzigartig.

### Kontakt

Stadt Mülheim an der Ruhr  
Koordinierungsstelle Integration & Kommunales Integrationszentrum  
Am Rathaus 1  
45468 Mülheim an der Ruhr  
Tel.: +49 0208 455 - 1531 | Email: iris.hofmann@stadt-mh.de



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz,  
Bau und Reaktorsicherheit



Bundesinstitut  
für Bau-, Stadt- und  
Raumforschung  
im Bundesamt für Raum- und  
Raumordnung



ExWoSt

### Bearbeitung

inter 3 GmbH  
Otto-Suhr-Allee 59  
10585 Berlin  
Email: info@inter3.de  
www.inter3.de

inter3

INSTITUT FÜR RESSOURCENMANAGEMENT

## Schwarzwald-Baar-Heuberg



### Durchschlagendes Regionalmanagement im ländlichen Raum

#### Ausgangssituation

Die Landkreise Rottweil und Tuttlingen sowie der Schwarzwald-Baar-Kreis bilden auf 2.529 Quadratkilometern die Wirtschaftsregion Schwarzwald-Baar-Heuberg. Wie ein Großteil der ländlich geprägten Gebiete in Deutschland wird auch die „Gewinnerregion“, wie sie sich nennt, zukünftig mit einer deutlichen Bevölkerungsschrumpfung und einem Rückgang des Arbeitskräfteangebots konfrontiert sein. So soll sich die heutige Einwohnerzahl von rund 473.000 bis zum Jahr 2030 um ca. 10.000 Personen verringern. Gleichzeitig wird sich auch der Anteil der älteren Bevölkerung stetig erhöhen, so dass insgesamt allein aufgrund der demografischen Veränderungen von einem erheblichen Rückgang der erwerbsfähigen Personen ausgegangen werden kann. Gleichzeitig befinden sich Wirtschaft und Arbeitsmarkt in der Region in einer sehr guten Verfassung. Laut Prognosen der IHK kann es im Zuge dieser Entwicklungen bis 2030 zu einer Lücke von 9.000 Fachkräften kommen.

Im Rahmen einer im September 2013 gegründeten Fachkräfteallianz versucht die Region Schwarzwald-Baar-Heuberg durch verschiedene Aktivitäten sicherzustellen, dass die Fachkräftebasis langfristig gesichert wird. Die arbeitsmarktrelevanten Akteure werden vernetzt und Maßnahmen zur konkreten Fachkräfterekrutierung entwickelt – darunter auch Projekte zur Rekrutierung von ausländischen Fachkräften.

#### Spanische Ingenieure für die Gewinnerregion

Den Anfang der verschiedenen Rekrutierungsmaßnahmen bildete das im Jahr 2012 durchgeführte Projekt „Spanische Ingenieure für die Gewinnerregion“, in dessen Rahmen die Region Schwarzwald-Baar-Heuberg insgesamt 20 Stellen mit hochqualifizierten Fachkräften aus Spanien besetzen konnte. Herzstück des Projekts war eine dreitägige Rekrutierungsmesse für insgesamt 100 Ingenieure aus Spanien. Das Matching zwischen Stellen- und spanischen Bewerbungsprofilen

erfolgte durch die regionalen Arbeitsagenturen, die Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) sowie die European Employment Services (EURES). Das Projekt wurde von der regionalen Wirtschaftsförderung in Zusammenarbeit mit dem Landeswirtschaftsministerium, der Agentur für Arbeit und Südwestmetall geplant und vom 25. bis 27. Juni 2012 umgesetzt.

Die Projektkosten beliefen sich insgesamt auf 75.000 € bzw. 750 € pro Bewerber, die durch das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und aus Landesmitteln mitgetragen wurden. Ferner wurde von allen teilnehmenden Betrieben ein Organisationskostenbeitrag in Höhe von 500,- € für Flug, Hotel, Bewirtung etc. erhoben. Als zusätzliche Finanzierungsquelle fiel die Vermittlungsgebühr in Höhe von 1.500 € bei Abschluss eines Arbeitsvertrages für die rekrutierenden Unternehmen an.

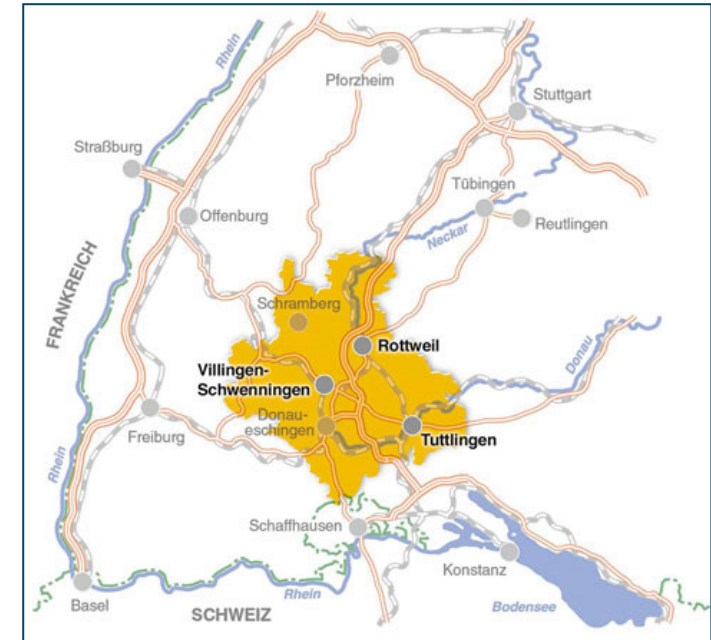
*„Man muss die Dinge mit den richtigen Partnern im richtigen Takt vorantreiben.“*

#### Spanische Fachkräfte für das Handwerk

Mit dem Projekt „Spanische Fachkräfte für das Handwerk“ schaffen die Kommunen und die gemeinsame Wirtschaftsförderungsgesellschaft in Zusammenarbeit mit den Arbeitsagenturen und Handwerkskammern vor Ort Rahmenbedingungen zur Erprobung innovativer Rekrutierungsverfahren in Engpassberufen der Handwerksbranche. Die Handwerksbetriebe der Region haben nicht nur die allgemein herrschende Zurückhaltung von KMU bezüglich der Akquise von Fachkräften im Ausland überwunden. Sie beweisen darüber hinaus großes Vertrauen in die Initiative, indem sie spanische Fachkräfte regulär nach Tariflohn einstellen, deren Profile ihnen nur aus den Bewerbungsunterlagen bekannt sind. Vor- und nachgeschaltet sind Sprachkurse in Spanien und Deutschland. Nach insgesamt sechsmonatiger Probezeit entscheiden die experimentierfreudigen Unternehmen über eine Weiterbeschäftigung. Dieser konzeptionelle Ansatz ist für sich genommen schon einzigartig.

### Vorbildlich, weil...

die Region Schwarzwald-Baar-Heuberg mit ihren Rekrutierungsinitiativen Ansatzpunkte für den ländlichen Raum bietet, insbesondere durch die Schaffung von professionellen Kooperationsstrukturen zur Erweiterung des kommunalen Handlungsrahmens.



#### Grunddaten

Einwohnerzahl (31.12.2012)	472.614
Erwerbspersonen (09.05.2011)	253.620
Erwerbslosenquote (09.05.2011)	3,1 %
Prognose Einwohnerzahl (bis 2030)	- 3 %
Bundesland	Baden-Württemberg
Anteil Menschen mit Migrationshintergrund (09.05.2011)	25,7 %

#### Kontakt

Wirtschaftsförderung Schwarzwald-Baar-Heuberg  
Frau Cornelia Lüth  
Marienstraße 10  
78054 Villingen-Schwenningen  
Tel.: +49 7720 660 440-4 | Email: lueth@wifoeg-sbh.de



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz,  
Bau und Reaktorsicherheit



Bundesinstitut  
für Bau-, Stadt- und  
Raumforschung  
im Bundesamt für Raumwesen  
und Raumordnung



ExWoSt

#### Bearbeitung

inter 3 GmbH  
Otto-Suhr-Allee 59  
10585 Berlin  
Email: info@inter3.de  
www.inter3.de

inter3

INSTITUT FÜR RESSOURCENMANAGEMENT



## Schwarzwald- Baar-Heuberg



### Spanische Auszubildende für das Handwerk

Nach der erfolgreichen Anwerbung von Ingenieuren und Handwerkern ist seit dem Jahr 2014 auch das Projekt „Spanische Auszubildende für das Handwerk 2014“ angelaufen. Hier engagieren sich 20 Unternehmen mit dem Ziel, spanische Bewerber zwischen 18 und 35 Jahren im Engpassberuf Anlagenmechaniker für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik auszubilden. Mit Hilfe der ZAV und den lokalen Handwerkskammern werden junge Spanier angeworben und an die beteiligten Handwerksunternehmen vermittelt. Von Mai bis Juli 2014 kamen sie – nach einem Deutschkurs in der Heimat – für einen weiteren Sprachkurs und ein Berufspraktikum in die Region. Nach dieser Eingewöhnungszeit startete die Ausbildung im September.

### Jobs4two.de

Im Rahmen des Projekts „Jobs4two“ hat die Region Schwarzwald-Baar-Heuberg ein Angebot geschaffen, das auf die Unterstützung der Lebenspartner von Bewerbern und bereits zugewanderten Fachkräften bei der Suche nach einem geeigneten Arbeitsplatz zielt. Herzstück des Projekts ist die Schaffung einer Online-Plattform. Mit dem Projekt wird das Konzept des Dual-Career-Couple aufgenommen. Mit guten beruflichen Entwicklungschancen für beide Partner wird ein entscheidender Baustein bei der Entscheidung für einen neuen Lebensmittelpunkt aktiviert. Die vor allem in der Vorintegration angesiedelte Maßnahme zielt auf eine familienorientierte Willkommenskultur.

### WelcomeCenter für internationale Fachkräfte

Die Wirtschaftsförderung Schwarzwald-Baar-Heuberg hat Anfang des Jahres 2014 den Zuschlag vom Land Baden-Württemberg erhalten, ein „WelcomeCenter Gewinnerregion“ für neu zugezogene Fachkräfte aus dem In- und Ausland zu errichten. Das Center wird mit Mitteln aus dem ESF finanziert und soll Zuwanderer insbesondere bei der Erstorientierung in der Region unterstützen. Die Mitarbeiter sind beispielsweise bei der Suche nach einer Unterkunft oder einem Job für die Angehörigen behilflich, sie geben Ratschläge zu Deutschkursen, Weiterbildungsmöglichkeiten und Kultur- und Freizeitange-

boten. Das Serviceangebot richtet sich außerdem an die regionalen Unternehmen, die Zuwanderer einstellen (möchten), und an Kommunen, in denen sich die neuzugezogenen Fachkräfte niederlassen.

### Organisation

Die Maßnahmen zur Fachkräftesicherung werden im Rahmen der Fachkräfteallianz Gewinnerregion entwickelt und umgesetzt. Die beteiligten Akteure nutzen die Synergie-Effekte und bündeln unter der Federführung der regionalen Wirtschaftsförderung und der Agentur für Arbeit Rottweil – Villingen-Schwenningen die bereits vorhandenen Maßnahmen und das bestehende Know-how. In den einzelnen Projekten werden Allianzen mit unterschiedlichen übergeordneten Partnern eingegangen: auf Landesebene mit dem Wirtschaftsministerium, auf Bundesebene mit dem Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF), überregional mit der ZAV, bilateral mit der Spanischen Botschaft oder der Spanischen Arbeitsvermittlung und auf europäischer Ebene mit dem European Employment Services (EURES).

### Erfolgsfaktoren

Die Wirtschaftsförderung hat sich im Rahmen der Fachkräfteallianz Gewinnerregion den Problemen der regionalen Wirtschaft angenommen und mit belastbaren Mittel- und Langfristanalysen und -prognosen eine bedarfsorientierte Planungsgrundlage geschaffen. Die Fachkräftestrategie wurde von vornherein mit Zielmarken gedacht und konzipiert. Mit einer Erfolgsquote von 1:5 konnten beispielsweise in einer dreitägigen Rekrutierungsmesse 20 spanische Ingenieure für die regionalen KMU gewonnen werden. Dieser Erfolg liegt in der empirischen Erhebung des Fachkräftebedarfs und der darauf basierenden branchen- und berufsspezifischen Strategieentwicklung begründet. Daneben zeichnet sich die Initiative dadurch aus, dass ihre Gesamtkosten mit Flug, Unterbringung und Rekrutierungsmesse auffallend niedrig sind.

Mit ihren innovativen und professionellen Projekten zur KMU-spezifischen Fachkräftegewinnung ist es der Region gelungen, internationale Aufmerksamkeit zu erregen. Die Berichterstattung strahlt über europäische Medien bis auf andere Kontinente hinaus.

## Projektübersicht

### Spanische Ingenieure für die Gewinnerregion

Rekrutierung von spanischen Ingenieuren

### Spanische Fachkräfte für das Handwerk

Rekrutierung von spanischen Handwerkern

### Spanische Auszubildende für das Handwerk

Anwerbung von jungen Spaniern als Auszubildende zum Anlagenmechaniker für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik

### Jobs4two.de

Unterstützung der Lebenspartner von Bewerbern

### WelcomeCenter für internationale Fachkräfte

Unterstützung der Zuwanderer in der Erstorientierung

### Club der Kulturen

Schaffung gemeinsamer Begegnungs- und Kontaktmöglichkeiten



### Was können andere Kommunen lernen

Der landkreisübergreifende Zusammenschluss von Gemeinden zur Schaffung einer gemeinsamen Wirtschaftsförderungsgesellschaft, die über die Ressourcen für ein professionelles Regionalmanagement verfügt, skizziert eine erfolgsversprechende Strategie für den ländlichen Raum. Den Kommunen werden so Handlungsmöglichkeiten eröffnet, die sie alleine nie erschließen könnten. Besondere Würdigung verdient die professionelle Herangehensweise bei der regionalen Bedarfsbestimmung. Die starke Orientierung am Fachkräfte- und Unterstützungsbedarf der Unternehmen ist Basis für den Erfolg der Rekrutierungsprogramme. Vorbildlich ist auch die Öffentlichkeitswirkung der Aktivitäten der Gewinnerregion, die weit über das Regionalmarketing hinaus zur Wahrnehmung Deutschlands als offene Gesellschaft, die Fachkräfte willkommen heißt, beiträgt.

### Kontakt

Wirtschaftsförderung Schwarzwald-Baar-Heuberg  
Frau Cornelia Lüth  
Marienstraße 10  
78054 Villingen-Schwenningen  
Tel.: +49 7720 660 440-4 | Email: lueth@wifoeg-sbh.de



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz,  
Bau und Reaktorsicherheit



Bundesinstitut  
für Bau-, Stadt- und  
Raumforschung  
im Bundesamt für Raum-  
und Raumordnung



ExWoSt

### Bearbeitung

inter 3 GmbH  
Otto-Suhr-Allee 59  
10585 Berlin  
Email: info@inter3.de  
www.inter3.de

inter3

INSTITUT FÜR RESSOURCENMANAGEMENT

# Ravensburg



## Schaffung einer Willkommenskultur durch ehrenamtliches Engagement

### Ausgangssituation

Die Stadt Ravensburg kann bei der Sicherung des Fachkräftebedarfs auf vielfältige Erfahrungen mit dem Thema Zuwanderung aufbauen. So wurde im Zuge der Anwerbung von Gastarbeitern bereits im Jahr 1971 ein Arbeitskreis für Gastarbeiterfragen gegründet, der die Grundlage für den im Jahr 1979 eingerichteten „Beirat für die Belange unserer ausländischen Mitbürger“ bildete. Mit der Institutionalisierung eines Ausländerbeauftragten und eines Ausländerbeirats Mitte der 80er Jahre – heute Integrationsbeauftragter bzw. Beirat für Integrationsfragen – waren frühzeitig Strukturen vorhanden, die die Umsetzung einer erfolgreichen kommunalen Integrationspolitik ermöglichten. Heute weist über ein Viertel der Ravensburger Bevölkerung einen Migrationshintergrund auf.

Die gute wirtschaftliche Entwicklung der letzten Jahre hatte zur Folge, dass bereits heute in bestimmten Berufsgruppen, vor allem im technisch-gewerblichen Bereich, Engpässe vorhanden sind. Mit einer Arbeitslosenquote von 1,4 Prozent herrscht praktisch Vollbeschäftigung in Ravensburg. Die demografisch bedingte Reduzierung des regionalen Arbeitskräfteangebots wird voraussichtlich ab 2020 zu Fachkräftengpässen in den Unternehmen führen. Der Fachkräfte-monitor der IHK Baden-Württemberg prognostiziert, dass bis 2030 jährlich durchschnittlich rund 13.000 Fachleute in der Region Bodensee-Oberschwaben fehlen werden. Entsprechend ist die Region auch auf die Zuwanderung von ausländischen Fachkräften angewiesen. Durch die vorbildliche Etablierung einer Willkommens- und Anerkennungskultur ist die Stadt Ravensburg hierauf bestens vorbereitet.

### Zuwanderungspolitische Maßnahmen

Eine wichtige Grundlage für die Schaffung einer Willkommens- und Anerkennungskultur in der Stadt bildet das im Jahr 2008 zusammen mit Vertretern der verschiedenen Migrantenorganisationen entwickelte Integrationskonzept. Dieses umfasst mehr

als 60 zum Teil bereits umgesetzte Projekt- und Programmvorschläge aus den acht Handlungsfeldern Teilhabe und Anerkennung, Wohnen, Sprache, Bildung, Wirtschaft, Gesundheit, Interkultureller Austausch, Politisches Engagement. Im Rahmen des Bundesprogramms „Toleranz fördern – Kompetenz stärken“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) wurde das Integrationskonzept weiterentwickelt. Die Maßnahmen sind oft präventiv ausgerichtet und setzen vor allem in der Integrationsarbeit an. Hierdurch soll das gegenseitige Verständnis gestärkt und fremdenfeindlichen Bestrebungen und Ressentiments kein Platz gelassen werden.

Die Vielfalt an kommunalpolitischen Aktivitäten im Bereich der Begrüßungs- und Informationsinitiativen zeigt das außergewöhnliche Engagement der Mittelstadt Ravensburg. Die Angebote sind umfassend und vermitteln über die reine Informations- und Orientierungsfunktion hinaus einen lebensweltlichen Mehrwert. Ravensburg ist es damit vorbildlich gelungen, neben der Serviceleistung das Gefühl des Willkommenseins zu transportieren.

*„Ein Miteinander funktioniert nur dann, wenn Menschen sich mit dem Land bzw. der Region identifizieren, an gesellschaftlichen Entwicklungen teilhaben und Anerkennung erfahren.“*

### Bürgerschaftliches Engagement

Ravensburg hat darüber hinaus Anreiz- und Anerkennungssysteme geschaffen, um die Bürger zum Mitmachen in unterschiedlichen Projekten anzuregen. So wird das Engagement beispielsweise durch das Gutscheineheft EhrenamtsBonBon und den jährlichen Tag des Ehrenamts honoriert. Das Resultat ist eine Fülle an ehrenamtlichen Aktivitäten – insbesondere im Bereich der Willkommens- und Anerkennungskultur. Zielgruppe hierbei ist nicht nur die sogenannte Aufnahmegesellschaft. Auch Zuwanderer werden zum sozialen Engagement motiviert, was die wichtigen persönlichen interkulturellen Kontakte mehr und die aktive Beteiligung am städtischen Leben fördert. Die besonderen Potenziale der Zuwanderer werden für die Stadtgesellschaft aktiviert – und damit auch wertgeschätzt.

### Vorbildlich, weil...

die Etablierung einer Willkommens- und Anerkennungskultur in dieser Stadt bereits beim ehrenamtlichen Engagement ansetzt und sie es schafft, in ihrem öffentlichen Auftreten ein Zusammengehörigkeitsgefühl zu vermitteln.



### Grunddaten

Einwohnerzahl (09.05.2011)	51.200
Erwerbspersonen (09.05.2011)	24.450
Erwerbslosenquote (09.05.2011)	3,4 %
Prognose Einwohnerzahl (bis 2030)	+ 6 %
Bundesland	Baden-Württemberg
Anteil Menschen mit Migrationshintergrund (09.05.2011)	27,3 %

### Kontakt

Stadt Ravensburg, Amt für Soziales und Familie  
Integrationsbeauftragter Martin Diez  
Marienplatz 35  
88212 Ravensburg  
Tel.: +49 751 82-439 | Email: martin.diez@ravensburg.de



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz,  
Bau und Reaktorsicherheit



Bundesinstitut  
für Bau-, Stadt- und  
Raumforschung  
im Bundesamt für Raum- und  
Raumordnung



ExWoSt

### Bearbeitung

inter 3 GmbH  
Otto-Suhr-Allee 59  
10585 Berlin  
Email: info@inter3.de  
www.inter3.de

inter3

INSTITUT FÜR RESSOURCENMANAGEMENT



# Ravensburg



## BürgerbüroAktiv

Im „BürgerbüroAktiv“ arbeiten rund 20 Ehrenamtliche zusammen mit zwei hauptamtlichen Mitarbeitern an der Planung und Umsetzung von verschiedenen Projekten. Hierzu gehören z.B. die Betreuung der Freiwilligenbörse „WAS TUN?!“ oder die Vermittlung von Hilfsdiensten im Rahmen von „RAT und TAT“. Die Maßnahmen tragen dazu bei, das Zusammenwirken von Jung und Alt, von Zuwanderern und Einheimischen zu fördern. So organisiert das Bürgerbüro z.B. Fremdsprachentreffs, die die interkulturellen und sprachlichen Kompetenzen aller Bürger unterstützen. Außerdem werden Vorschläge von Mitbürgern umgesetzt. Hierdurch entstand beispielsweise die Neubürgerbegrüßung inklusive Stadtführung oder das Studierendenpatenschaftsprojekt „Brother and Sister“. Letzteres wird in Kooperation mit dem Akademischen Auslandsamt der Hochschule Ravensburg-Weingarten durchgeführt. Deutsche Paten kümmern sich um neue ausländische Studierende, um ihnen die Anfangszeit in der neuen Heimat zu erleichtern.

## Ehrenamtliche Integrationsbegleitung „Willkommen bei uns!“

Die Stadt Ravensburg hat Ehrenamtliche dafür gewonnen, Zuwanderern während der Erstororientierung zu begleiten und ihnen die ersten Schritte zur Integration in die Stadtgesellschaft zu erleichtern. So werden die Migranten beispielsweise in allen behördlichen Angelegenheiten oder bei alltäglichen Aufgaben und Erledigungen von den Freiwilligen unterstützt. Die ehrenamtlichen Integrationsbegleiter werden im Vorfeld auf diese Aufgabe vorbereitet und erhalten während der Zeit der Begleitung jederzeit qualifizierten Rat und Unterstützung durch die Stadtverwaltung.

Darüber hinaus werden seit nunmehr über 30 Jahren die „Wochen der Internationalen Nachbarschaft“ gefeiert. Durch Ausstellungen, Vorträge, Musik und Informationsveranstaltungen wird hierbei eine Vielzahl an Möglichkeiten zur Begegnung geboten. Der Integrationsbeauftragte der Stadt organisiert außerdem das Integrationsprojekt „Geschichte gemeinsam (er)fahren“, in dessen Rahmen Informations- und Begegnungsfahrten für einheimische und migrantische Bürger zu ausgewählten Orten Baden-Württembergs durchgeführt werden.

## Organisation

In der Stadt Ravensburg ist das Thema Integration bereits seit langer Zeit in den Verwaltungsstrukturen verankert. Schon 1986 wurde die Stelle eines städtischen Ausländer- bzw. später Integrationsbeauftragten geschaffen, im Jahr 1999 stellte die Stadt erste Grundsätze zur Förderung von Maßnahmen und Organisationen der Ausländerarbeit auf. Integrationspolitik wird in Ravensburg als kommunale Querschnittsaufgabe betrachtet – und auch realisiert. Die Ziele der Integrationsarbeit sind in einem strategischen Integrationskonzept gemeinsam von Politik und Migrantenorganisationen definiert worden. Es wurden dabei acht Handlungsfelder festgelegt und eine Vielzahl von Projekten erarbeitet und bereits umgesetzt. Außerdem beschäftigt sich der Beirat für Integrationsfragen, der gleichermaßen aus Gemeinderatsmitgliedern und Zugewanderten besteht, mit allen für die Integration relevanten Themen.

## Erfolgsfaktoren

Mit der Aktivierung der Ehrenamtlichen-Potenziale zeigt die Stadt Ravensburg eine beispielhafte Herangehensweise, wie insbesondere kleinere Kommunen, denen es oftmals an Ressourcen für breit angelegte Initiativen fehlt, erfolgreich Zuwanderer in die Stadtgesellschaft einbinden können. Mit ihrer langen integrationspolitischen Erfahrung und einer Vielzahl an Migrantenorganisationen weist Ravensburg in Relation zur Stadtgröße eine überdurchschnittlich hohe Maßnahmendichte auf. Zentraler Ansatzpunkt ist die Etablierung einer gelebten und gefühlten Willkommenskultur: Einzelne Bürger engagieren sich für ausländische Fachkräfte und schaffen persönliche Anknüpfungspunkte, so dass die Offenheit des neuen Lebensorts ganz individuell erlebbar wird. Den Bürgern wird dadurch ermöglicht, sowohl die Rolle des Gebers als auch die des Nehmers einzunehmen und die Stadtgesellschaft mitzuformen.

In Ravensburg kooperieren Kommune und Migrantenorganisationen auf „Augenhöhe“. Dies zeugt von wechselseitigem Respekt und einer Wertschätzung füreinander. Die Stadt geht damit beispielhafte Schritte hin zur Etablierung einer Anerkennungskultur, die sich auch in monetärer Form ausdrückt. So werden in Ravensburg

## Projektübersicht

### Integrationsbegleitung „Willkommen bei uns!“

Unterstützung von Neuzuwanderern durch ehrenamtliche Integrationsbegleiter in allen behördlichen Angelegenheiten und Lebenslagen

### Brother and Sister Programm

Einheimische Paten unterstützen ausländische Studierende

### Förderung des ehrenamtlichen Engagements

Anerkennung des bürgerschaftlichen Engagements z.B. durch Gutscheine oder dem Tag des Ehrenamts

### Sprachtreffs

Kostenlose Sprachtreffs im Tandemverfahren

### Wochen der internationalen Nachbarschaft (WIN)

Jährliches Kulturfest mit Musik, Ausstellungen, Vorträge usw.



Migrantenorganisationen als soziale Vereine mit Zuschüssen gefördert.

## Was können andere Kommunen lernen

Ravensburg kann insbesondere für kleinere Städte als Vorbild für die Etablierung einer emotionalen Willkommenskultur dienen. Ihr gelingt es durch die Einbeziehung ihrer Bürger, Offenheit auszustrahlen und ein Zugehörigkeitsgefühl zu vermitteln. Im Zuge der strategischen Ausrichtung auf bürgerschaftliches Engagement gelingt es Ravensburg, durch die persönliche und individuelle Einbindung der Zuwanderer auch ihre Potentiale zu aktivieren sowie lebendige und erlebbare Impulse für eine Anerkennungskultur zu setzen. Die Zuwanderer werden zum Heimisch werden eingeladen, ohne sie dabei ihrer Herkunftskultur entreißen zu wollen.

## Kontakt

Stadt Ravensburg, Amt für Soziales und Familie  
Integrationsbeauftragter Martin Diez  
Marienplatz 35  
88212 Ravensburg  
Tel.: +49 751 82-439 | Email: martin.diez@ravensburg.de



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz,  
Bau und Reaktorsicherheit



Bundeminstitut  
für Bau, Stadt- und  
Raumforschung  
im Bundesamt für Raum-  
und Raumordnung



ExWoSt

## Bearbeitung

inter 3 GmbH  
Otto-Suhr-Allee 59  
10585 Berlin  
Email: info@inter3.de  
www.inter3.de

inter3

INSTITUT FÜR RESSOURCENMANAGEMENT

# Mannheim



## Stadtentwicklung für internationale Fachkräfte

### Ausgangssituation

Die Stadt zwischen Rhein und Neckar mit ihren fast 300.000 Einwohnern, davon rund ein Drittel Menschen mit Migrationshintergrund, stellt einen starken Wirtschaftsstandort mit hoher wirtschaftlicher Dynamik dar. Das kulturelle und wirtschaftliche Zentrum der Metropolregion Rhein-Neckar hat mit multinationalen Konzernen wie ABB, Daimler AG, John Deere und Siemens, SAP, BASF etc. sowie vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen wie Fuchs Petrolub und Pepperl & Fuchs wirtschaftlich viel zu bieten. Neben hochspezialisierten Software- und IT- Unternehmen sind dabei auch innovative Biotechnologie-Firmen und kreative Dienstleister vertreten. Etwa 72% der Mannheimer Beschäftigten arbeiten im Dienstleistungssektor. Schon heute ist der Bedarf an Fachkräften in der Stadt hoch. In der Zukunft wird sich die Lage auf dem Mannheimer Arbeitsmarkt weiter verschärfen. Für das Jahr 2030 prognostiziert die IHK Rhein-Neckar, dass im Stadtkreis Mannheim rund 24.500 Fachkräfte fehlen werden.

Aus diesem Grund bildet die Etablierung Mannheims als Stadt der Talente und der Bildung eins von sieben Zielen des 2008 eingeleiteten CHANGE<sup>2</sup>-Modernisierungsprozesses der kommunalen Verwaltung. Durch die Umsetzung verschiedener Strategien und Maßnahmen wird damit das Ziel verfolgt, Fachkräfte für die Stadt zu gewinnen. Im Fokus steht hierbei auch die Zuwanderung aus dem Ausland.

### Change<sup>2</sup>-Prozess

Die zuwanderungspolitischen Maßnahmen Mannheims sind breit gefächert in verschiedenen Bereichen der Stadtverwaltung angesiedelt und werden in Kooperation der unterschiedlichen Fachbereiche sowie mit weiteren Partnern (wie dem Stadtmarketing, Unternehmen und Hochschulen) umgesetzt. Change<sup>2</sup> – Veränderung im Quadrat – spielt auf die Grundrissstruktur des Mannheimer Zentrums an, welche in Quadraten angeordnet ist.

Der Modernisierungsprozess hat den strategischen Anspruch, Zukunftsperspektiven für die Stadt Mannheim, die Menschen und Wirtschaft zu formulieren. Zu diesem Zweck wurde ein Zentralziel sowie sieben Strategische Teilziele entwickelt. Zwei dieser sieben strategischen Ziele haben einen deutlichen Fokus auf dem Thema Fachkräftesicherung: „Talente überdurchschnittlich gewinnen, entwickeln und halten“ und „Toleranz bewahren, zusammen leben“. Seit dem Start des Change<sup>2</sup>-Prozesses im Jahr 2008 wurden 36 Einzelprojekte umgesetzt. Die „Neue wirtschaftspolitische Strategie“ sowie die „Talent- und Fachkräftestrategie“ sind zwei Projekte, welche die Zuwanderung von Fachkräften in Verknüpfung mit anderen stadtentwicklungspolitischen Maßnahmen ins Auge fassen.

*„Durch engagierte Bauvorhaben erweitern und verbessern wir nicht nur stetig unseren Wohnraum, sondern setzen Maßstäbe für ein anspruchsvolles Leben einer modernen Stadtgesellschaft.“*

### Neue wirtschaftspolitische Strategie

Die wirtschaftspolitische Strategie stellt das am breitesten angelegte Projekt im Rahmen des Change<sup>2</sup>-Prozesses dar. Dabei leistet sie ebenfalls einen Beitrag dazu, Fachkräfte und Talente für die Mannheimer Wirtschaft zu gewinnen, zu entwickeln und zu halten. Auf der operativen Ebene erfolgte in diesem Zuge die Schaffung des in der Wirtschaftsförderung angesiedelten Bereichs „Menschen und Kompetenzen“, welcher mit zwei neu geschaffenen Stellen die Hauptkoordination übernimmt und Vernetzungsarbeit leistet. Unter Einbindung der Wirtschaft wurde des Weiteren der Fachkräftebedarf sowie sonstiger Unterstützungsbedarf der Unternehmen erhoben, um die kommunalen Angebote möglichst nah an den Bedarfen der Unternehmen zu orientieren und somit einen effizienten Ressourceneinsatz zu ermöglichen. Die Wirtschaftsförderung kann entsprechend auf diese Bedarfe eingehen. So gibt es z.B. Beratungsangebote für KMU hinsichtlich der Abschätzung ihrer künftigen Personalentwicklung, es finden Workshops zu Themen wie Diversity bzw. von KMU und weiteren Kooperationspartnern statt.

### Vorbildlich, weil...

im Change<sup>2</sup>-Prozess Fachkräftesicherung auf allen Ebenen – von der Lebenswelt bis hin zur Arbeitswelt – stattfindet und das breit gefächerte Angebot eine Botschaft sowohl an Fachkräfte als auch an Unternehmen sendet, dass die Stadt sie unterstützt.



### Grunddaten

Einwohnerzahl (31.12.2012)	294.627
Erwerbspersonen (09.05.2011)	148.780
Erwerbslosenquote (09.05.2011)	5,5 %
Prognose Einwohnerzahl (bis 2030)	+ 8 %
Bundesland	Baden-Württemberg
Anteil Menschen mit Migrationshintergrund (09.05.2011)	35,7 %

### Kontakt

Stadt Mannheim, Fachbereich für Wirtschaft- und Strukturförderung  
Menschen und Kompetenzen | Harald Pfeiffer  
Rathaus E5  
68159 Mannheim  
Tel.: +49 621 293 - 2049 | Email: harald.pfeiffer@mannheim.de



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz,  
Bau und Reaktorsicherheit



Bundesinstitut  
für Bau-, Stadt- und  
Raumforschung  
im Bundesamt für Bauwesen  
und Raumordnung



ExWoSt

### Bearbeitung

inter 3 GmbH  
Otto-Suhr-Allee 59  
10585 Berlin  
Email: info@inter3.de  
www.inter3.de

inter3

INSTITUT FÜR RESSOURCENMANAGEMENT



# Mannheim



## Talent- und Fachkräftestrategie

Die Talent- und Fachkräftestrategie verfolgt einen breit angelegten Ansatz, der über die Gewinnung von Talenten hinaus auf die dauerhafte Bindung an Mannheim zielt. In der zielgruppenspezifischen Strategie sind relevante Themen wie attraktive Wohngebiete, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Zusammenarbeit mit den Universitäten und Hochschulen fest verankert.

Als Stadtplanungs- und Stadtentwicklungsstrategie werden insgesamt sechs Maßnahmen umgesetzt, die bei der Wirtschaftsförderung, der Stadtplanung und dem Stadtmarketing angesiedelt sind. Die Maßnahmen umfassen beispielsweise die Schaffung neuer attraktiver Wohnformen für die relevanten Zielgruppen. Des Weiteren wird die Willkommensstrategie Mannheims über eine verstärkte Zusammenarbeit mit dem Fachbereich Bürgerdienste und dem Stadtmarketing ausgebaut. Bürgerdienste übernehmen die bürokratischen Dinge, welche bei der Anstellung einer ausländischen Fachkraft anfallen. In Entwicklung befindet sich momentan die Unterstützung bei Wohn- und Betreuungsangeboten für Kinder.

## Organisation

Für die Umsetzung der gemeinsam von der Wirtschaftsförderung und dem Stadtmarketing Mannheim entwickelte „Talent- und Fachkräftestrategie“ ist der neu eingerichtete Bereich „Menschen und Kompetenzen“ verantwortlich. Darüber hinaus stellen auch die Agentur für Arbeit Mannheim, die IHK Rhein-Neckar und die Handwerkskammer Mannheim Rhein-Neckar-Odenwald, der Arbeitgeberverband Südwestmetall und der Deutsche Gewerkschaftsbund wichtige Partner der Stadt Mannheim bei der Sicherung des Fachkräftebedarfs dar. Die Netzwerkstrukturen werden laufend erweitert – momentan u.a. in Richtung Hochschulen/Universitäten. Die Kommunikation innerhalb des Netzwerks findet zum Teil institutionalisiert über Arbeitskreise statt. Sie geht jedoch weit darüber hinaus und zeigt sich als gelebtes Netzwerk, in dem ein permanenter enger Arbeitskontakt nicht nur der Stadt mit den Partnern sondern auch der Partner untereinander besteht. Die Wirtschaftsförderung fungiert als Ansprechpartner für Unternehmen. Die Stadtmarketing

Mannheim GmbH (PPP) kümmert sich um Bestandspflege und Willkommensstrategie, die Stadtplanung nimmt die zentrale Rolle im Bereich „Wohnen und Stadtentwicklung“ ein, der ebenfalls einen wichtigen Aspekt für die Gewinnung von Fachkräften darstellt.

## Erfolgsfaktoren

Die übergeordneten und gemeinsam im Rahmen von Change<sup>2</sup> formulierten strategischen Ziele sind hilfreich für die Organisation der Aktivitäten zwischen den (sowie innerhalb der) einzelnen Verwaltungseinheiten (z.B. Ämter, Fachbereiche). Die Bildung von Schnittstellen zwischen den administrativen Einheiten wird somit erleichtert. Die Maßnahmen werden dabei von allen Beteiligten zusammen entwickelt und mitgetragen. Des Weiteren führt die Vernetzung der unterschiedlichen Partner (IHK, Hochschulen, Stadt, Unternehmen) zu einer Win-Win-Situation, da alle das gleiche Interesse haben, Fachkräfte für die Region zu gewinnen. Eine gute Vernetzung mit den Partnern ermöglicht auch die Auslagerung bestimmter Bereiche an die Partner, welche mit ihrer Expertise weiterhelfen.

## Was können andere Kommunen lernen

Die Stadt Mannheim hat mit dem Change<sup>2</sup>-Prozess und der darin verankerten Talent- und Fachkräftestrategie eine breit angelegte Stadtentwicklungsstrategie zur Modernisierung kommunalen Handelns geschaffen. Vielfalt, Internationalität und gegenseitige Wertschätzung wurden dabei zum Leitbild der Stadt definiert – dies wirkt auch im Sinne der Schaffung einer Willkommenskultur nach außen.

Bei der Fachkräftesicherung wird eine Vielzahl von unterschiedlichen kommunalen Handlungsfeldern einbezogen – sei es Wohnen, Kultur oder das Schaffen attraktiver städtischer Infrastruktur. Die Stadt setzt dabei gleichermaßen umfassend bei der Stadtentwicklung, der Unterstützung mittlerer und kleinerer Unternehmen sowie der Bindung von Studierenden an. Ausländische Fachkräfte werden als international mobile Fachkräfte, die hohe Erwartungen an ihr Lebensumfeld und ihre beruflichen Perspektiven richten, begriffen.

## Projektübersicht

### Talent- und Fachkräftestrategie

Stadtplanungs- und Stadtentwicklungsstrategie zur Gewinnung von (internationalen) Fachkräften

### Studie zur Quellmarktanalyse und Standortbindung

Untersuchung zu den Beweggründen von Studierenden, in Mannheim zu bleiben oder wegzuziehen

### Welcome Guide Initiative

Individuelle Stadtführungen für Neubürger und Empfangsveranstaltungen im Rathaus

### Ingenieurs-Achse

Auf ehemaligem amerikanischen Truppengelände sollen Unternehmensniederlassungen, attraktiver Wohnraum für hochqualifizierte Fachkräfte und Bildungseinrichtungen entstehen



## Kontakt

Stadt Mannheim, Fachbereich für Wirtschaft- und Strukturförderung  
Menschen und Kompetenzen | Harald Pfeiffer  
Rathaus E5  
68159 Mannheim  
Tel.: +49 621 293 - 2049 | Email: harald.pfeiffer@mannheim.de



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz,  
Bau und Reaktorsicherheit



Bundesinstitut  
für Bau-, Stadt- und  
Raumforschung  
im Bundesamt für Raumwesen  
und Raumordnung



ExWoSt

## Bearbeitung

inter 3 GmbH  
Otto-Suhr-Allee 59  
10585 Berlin  
Email: info@inter3.de  
www.inter3.de

inter3

INSTITUT FÜR RESSOURCENMANAGEMENT

# Jena



## Vernetzung der relevanten Akteure in der Fachkräftesicherung

### Ausgangssituation

Die Stadt Jena hat sich als ein starkes regionales Wachstumszentrum etabliert und ist als hochspezialisierter Wissenschaftsstandort besonders auf den Zuzug von qualifizierten Arbeitskräften angewiesen. Als Universitäts- und Forschungsstandort kann die Stadt auf eine günstige Qualifikationsstruktur blicken: Schon heute weist Jena mit rund 30 Prozent eine der bundesweit höchsten Quoten an Akademikern auf. Rund ein Viertel der rund 105.000 Einwohner studiert an den beiden Hochschulen, die zusammen mit Forschungseinrichtungen wie die Max-Planck-, Fraunhofer- und Leibniz-Institute eng mit der regionalen Wirtschaft kooperieren. Hierzu gehören neben traditionsreichen Unternehmen im Bereich der optischen und photonischen Technologien auch jene aus Bereichen wie Medizintechnik, Software und E-Commerce, Analytik und Bioanalytik, Pharma und Biotechnologie, Green Tech sowie Präzisionstechnik.

In diesen Wachstumsbranchen werden gut ausgebildete Arbeitskräfte stark nachgefragt. Trotz hoher Studierendenzahlen vor Ort kann dieser Bedarf in Zukunft nicht ohne die Zuwanderung von ausländischen Fachkräften gestillt werden. Daher stellt die Stadt die langfristige strategische Fachkräftesicherung ins Zentrum ihrer Aktivitäten. Die Initiierung einer Fachkräfteallianz und die Schaffung eines Willkommens-Services stehen dabei ganz oben auf der Agenda.

### Jenaer Allianz für Fachkräfte

Im Rahmen der Jenaer Allianz für Fachkräfte zeigt die Stadt, wie Kommunen das neue Handlungsfeld Fachkräftesicherung etablieren und alle relevanten Akteure in diesem Themenfeld aktivieren können – ohne dafür zusätzliche Ressourcen aufwenden zu müssen. Im Rahmen der Allianz kooperiert die Stadt Jena mit dem Jenaer Bündnis für Familie, der Wissenschaft, Kammern und Branchenverbänden, der Arbeitsagentur, dem Thüringer Wirtschaftsministerium sowie mit größeren Unternehmen vor Ort. Gerade die Jenaer Großunternehmen (z.B. Carl Zeiss, Schott, Jenoptik) nehmen sehr

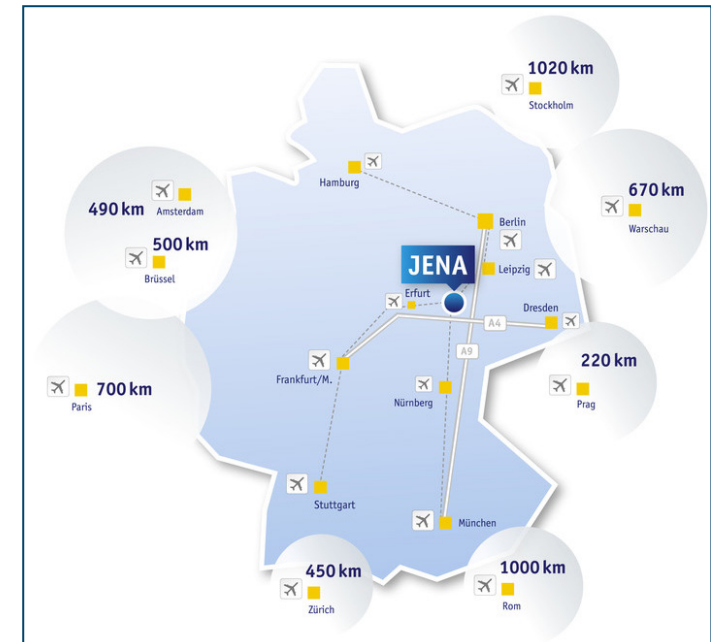
engagiert an entsprechenden Planungs- und Umsetzungsprozessen teil. Relevante Akteure sind sowohl informell als auch im Rahmen von Strukturen wie dem Jenaer Bündnis für Familie und der Jenaer Allianz für Fachkräfte vernetzt. Die Stadt wird dabei durch die Wirtschaftsförderungsgesellschaft JenaWirtschaft vertreten, die auch für die Koordination der Allianz verantwortlich ist. Ziel der Allianz ist es, sowohl gemeinsame Aktivitäten zur Fachkräftesicherung anzustoßen als auch die eigenständigen Aktivitäten der Partner zu koordinieren. Die Allianz besitzt keine eigenen Verwaltungsstrukturen oder Ressourcen: Akteure bringen ihre Ideen ein, die Umsetzung erfolgt dann kooperativ unter Nutzung der Ressourcen der beteiligten Stellen. Vorteil dieses Ansatzes ist es, dass auch Akteure, die sich mangels Ressourcen nicht direkt in Projekte einbringen können, über alle Vorgänge informiert sind und informelle Beiträge leisten können.

*„Die Wunschkandidaten der Unternehmen sind oft anspruchsvoll. Wir wollen sie dabei unterstützen, die Bedenken abzubauen und sich von Beginn an in Jena zuhause zu fühlen.“*

Diese informellen Vernetzungen werden zum Beispiel in der Familienförderung aktiviert. Jena definiert Familienfreundlichkeit als Standortfaktor. Im Bündnis für Familie und dessen Arbeitsgruppe „Führungskräfte in Familie“ ist dieser Anspruch institutionell verankert. Die Kommune setzt damit auf vorbildliche Weise die Erkenntnis um, dass die Versorgung der Familie und die beruflichen Perspektiven des Partners für international mobile Fachkräfte bei der Wahl des Arbeitsplatzes eine zentrale Rolle spielen. Der Dual Career Service des Bündnisses für Familie – als kommunales Angebot deutschlandweit außergewöhnlich – berät die Partner neu zugezogener Fachkräfte. Das Angebot nutzt die engen Vernetzungsstrukturen, um für jeden Einzelfall die relevanten Unternehmen und Branchenverbände, die Arbeitsagentur oder kommerzielle Personaldienstleister zu aktivieren. Zudem will die Stadt durch den Ausbau der bilingualen Bildung und Kinderbetreuung noch zielgenauer auf die Bedürfnisse der Familien internationaler Fachkräfte eingehen.

### Vorbildlich, weil...

Jena sich durch eine kommunale Vernetzung im Bereich der Fachkräftesicherung auszeichnet, die zusätzliche Handlungspotenziale aktiviert. Außerdem bietet die Stadt einen beispielhaften Willkommens-Service für ausländische Arbeitskräfte.



### Grunddaten

Einwohnerzahl (31.12.2012)	106.915
Erwerbspersonen (09.05.2011)	57.110
Erwerbslosenquote (09.05.2011)	5,7 %
Prognose Einwohnerzahl (bis 2030)	- 5 %
Bundesland	Thüringen
Anteil Menschen mit Migrationshintergrund (09.05.2011)	6,2 %

### Kontakt

Wirtschaftsförderungsgesellschaft Jena mbH  
Projektmanagerin Angelika Stenzel  
Leutragraben 2-4  
07743 Jena  
Tel.: +49 3641 87 300 - 36 | Email: angelika.stebzel@jena.de



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz,  
Bau und Reaktorsicherheit



Bundesinstitut  
für Bau-, Stadt- und  
Raumforschung  
im Bundesamt für Raum-  
und Raumordnung



ExWoSt

### Bearbeitung

inter 3 GmbH  
Otto-Suhr-Allee 59  
10585 Berlin  
Email: info@inter3.de  
www.inter3.de

inter3

INSTITUT FÜR RESSOURCENMANAGEMENT





## Modulare Willkommenskultur

### Willkommens-Service

Der im Jahr 2009 initiierte Willkommens-Service bildet das Herzstück der Jenaer Fachkräftepolitik. Organisiert von der Wirtschaftsförderungsgesellschaft JenaWirtschaft stellt die Stadt eine innovative Dienstleistung für rekrutierende Unternehmen in der Region bereit: Diese werden dabei unterstützt, ihre Wunsch-Mitarbeiter von Jena als Lebens- und Arbeitsort zu überzeugen. Dabei können die Unternehmen aus drei unterschiedlichen Angeboten bzw. Modulen wählen. Im Rahmen des Modul 1 erhalten die potentiellen neuen Mitarbeiter, und auf Wunsch auch ihre Familien, eine Erstorientierung vor Ort, die ihnen den Start am neuen Arbeitsort erleichtern soll. Auf Deutsch, Englisch oder Französisch werden dabei Orientierungstouren durch die Stadt angeboten, während derer sie beispielsweise Informationen zum Leben in der Stadt, präferierten Wohngebieten, Kultur- und Freizeitangeboten oder der Kinderbetreuung erhalten. Dieses Modul dient neben der Überzeugung von Mitarbeitern in der Entscheidungsphase auch als besondere Begrüßung der neuen Fachkräfte. Die beiden weiteren Module umfassen einen *Relocation Service* bzw. *Welcome Service* für die neu eingestellten Fachkräfte. Beide Module sollen neu eingestellte Fachkräfte dabei unterstützen, frühzeitig in der Stadt heimisch zu werden und sich von Anfang willkommen zu fühlen. Der Welcome Service zielt dabei explizit auf die individuellen Bedürfnisse ausländischer Fach- und Führungskräfte ab. Das Angebot umfasst Informationen zum Bildungssystem, zur sozialen und kulturellen Infrastruktur sowie die Begleitung bei Behördengängen, Schulanmeldung, Wohnungsbesichtigungen, Kontoeröffnung etc.

### Organisation

Maßgeblich verantwortlich für die Umsetzung und Koordinierung der Maßnahmen im Bereich der Fachkräftesicherung ist die städtische Wirtschaftsförderungsgesellschaft JenaWirtschaft. Sie ist verantwortlich für den Willkommens-Service und koordiniert die Jenaer Allianz für Fachkräfte. Im Rahmen der Allianz werden die relevanten regionalen Akteure vernetzt. Gemeinsam setzen sie sich für die Schaf-

fung einer gelebten Willkommenskultur in der Stadt ein. Die Gründung des Jenaer Integrationsbündnisses und die Erarbeitung eines Integrationskonzeptes sind weitere wichtige Grundlagen. Auf die Etablierung einer Willkommenskultur in der Verwaltung wird besonderer Wert gelegt. Hierfür wurde eigens eine Fachstelle Interkulturelle Öffnung eingerichtet. Eine weitere Stärke Jenas liegt darin, wie die Stadt das allgemeine Standortmarketing mit Unterstützung für die ansässigen Unternehmen verknüpft. Im englischsprachigen Technologieatlas der Impulsregion Erfurt-Weimar-Jena werden Unternehmensprofile durch die Vorstellung der Region als Lebens- und Arbeitsort ergänzt. Durch Präsentation des Standorts Jena auf Absolventenmessen versucht die Stadt zudem, die Bekanntheit und Attraktivität insbesondere der lokalen KMU bei potentiellen Nachwuchsfachkräften zu erhöhen.

### Erfolgsfaktoren

Die Aktivitäten der Stadt Jena zeichnen sich vor allem durch die strategische Nutzung von Netzwerken und die Aktivierung aller relevanten Akteure aus. Die Kommunikations- und Kooperationsstrukturen gewährleisten, dass die Kommune sich tatsächlich an den Bedürfnissen der Unternehmen und Zuwanderer orientiert, und dienen als Plattform für konzertierte Maßnahmen. Mit dem Willkommens-Service bietet die Stadt im Bereich der Erstorientierung eine außergewöhnliche Leistung. Der Welcome Service wird dabei zunehmend auch von KMU genutzt, die keine eigenen personellen Ressourcen für die Unterstützung neuer Mitarbeiter haben. Zukunftsweisend ist schließlich die Schwerpunktsetzung auf die Unterstützung der Familien zugezogener Fachkräfte.

### Was können andere Kommunen lernen

Die Stadt Jena kann insbesondere als Vorbild für Standorte dienen, die demografisch stabil sind, aber aufgrund des Profils der ansässigen Unternehmen einen großen Bedarf an spezialisierten Fachkräften haben. Mit dem Angebot eines Willkommens-Services trägt die Stadt zur Etablierung einer Willkommenskultur bei und unterstützt die

## Projektübersicht

### Willkommens-Service

Unterstützung der Unternehmen bei der Rekrutierung neuer Fachkräfte durch Angebot von drei Modulen:

*Orientierungstour:* Erstorientierung vor Ort für potentielle neue Fachkräfte und ihrer Familie

*Relocation bzw. Welcome Service:* Unterstützung neu eingestellter Fachkräfte in der Anfangszeit

### Jenaer Allianz für Fachkräfte

Vernetzung der relevanten Akteure im Bereich der Fachkräftesicherung

### Dual Career Information

Beratung und Bündelung von Informationen zu Beschäftigungsmöglichkeiten für Partner zugezogener Fachkräfte

### Integrationsbündnis

Vernetzung der relevanten Akteure im Bereich der Integrationsarbeit

WETTERE ANGEBOTE

**Dual Career Informationsservice**  
Der arbeitende Partner hat meist den Wunsch, an seinem Lebensmittelpunkt wieder beruflich aktiv zu werden. Beruflich aktiviert durch Informationen und Kontakte. Auf unsere Website bzw. im persönlichen Gespräch erhält der Dual Career Kandidat viele Informationen zu Branchen und potentiellen Arbeitsgebern in Jena sowie Hinweise an Arbeitsstellen für eine Verrentigungsberatung.

Wettere Informationen:  
JenaWirtschaft  
www.jenawirtschaft.de, Stübchen: Service

**Jenaer Salon**  
Für alle, die von weit Jena gekommen sind, bietet der Jenaer Salon einmal im Monat ein Gesprächs-, und ein Netzwerk- und ein Forum für den Austausch mit den Jenaer Kollegen.

Wettere Informationen:  
Jenaer Salon für Jena  
www.jena.de/jenaer-salon

**Daruf können Sie sich verlassen:**

**Professionalität**  
Die für Jenaer und andere Standorte mit Jena sind die Mitarbeiter von JenaWirtschaft besten Informierten. Sie unterstützen Sie durch für die ansässigen Unternehmen und Institutionen.

**Kompetenz**  
Die Sprache der Wirtschaft ist eine ganz eigene. Wir wissen, wie man Kommunikation mehr, um für einen Standort zu begeistern.

**Disziplin**  
In Wirtschaft und Wissenschaft sind die richtigen Kontakte entscheidend. Wir arbeiten direkt und verbindlich für Sie einen neuen Kontakt bzw. Bewerberin.

**Netzwerk**  
Wir denken mit, weil wir Jena am Herzen liegt. Die Aufgaben der Jenaer Kollegen sind für Sie ein Vorteil.

**JENA WIRTSCHAFT**  
Wirtschaftsförderungsgesellschaft Jena mbH  
Kornhäuser Straße 24  
07743 Jena, Thüringen  
Telefon: +49 (0) 3641 - 87 300-0  
Telefax: +49 (0) 3641 - 87 300-19  
E-Mail: jena@jenawirtschaft.de  
www.jenawirtschaft.de

Kontakt: Angelika Stenzel  
Projektleitung Willkommens-Service

**JENA**  
WIRTSCHAFT

**WILLKOMMENS-SERVICE**  
DER SERVICE FÜR UNTERNEHMEN UND IHRE WUNSCHKANDIDATEN

Personalkandidaten sind oft eingeschult. Die Unternehmen brauchen kein Geld für die Personale und die Kosten werden reduziert. Zudem wird die Suche nach Kandidaten für neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Hier gibt es die besten Möglichkeiten zu rekrutieren und Bewerber zu gewinnen. Jede Kommune, die sich für die Suche nach Kandidaten, die einen Standort bei einem Standort zu bewegen.

Für die Erstellung sorgt der Willkommens-Service von JenaWirtschaft. Er bietet Informationen für Jenaer Unternehmen und Personalvermittler, wenn es darum geht, einen Bewerber und seine Familie von Jena zu überzeugen. Eine individuelle Beratung mit dem Willkommens-Service, über Informationen zu Arbeitsgebern und Schulen. Sie zur persönlichen Unterstützung bei der Bewerbungsphase. In der Bewerbungsphase können viele Fragen und Antworten die den Weg geradlinig werden, die den Erfolg steigern hilft und bringt.

neuen Fachkräfte vor allem in der Erstorientierungsphase. Beispielhaft ist dabei auch die Offenheit der Stadt für den Unterstützungsbedarf der Unternehmen. Jena hat mit dem Willkommens-Service auf die Nachfrage verschiedener Großunternehmen reagiert, die das Fehlen von kommerziellen relocation services beklagt haben.

### Kontakt

Wirtschaftsförderungsgesellschaft Jena mbH  
Projektmanagerin Angelika Stenzel  
Leutragraben 2-4  
07743 Jena  
Tel.: +49 3641 87 300 - 36 | Email: angelika.stebzel@jena.de



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz,  
Bau und Reaktorsicherheit



Bundesinstitut  
für Bau, Stadt- und  
Raumforschung

im Bundesamt für Raumordnung  
und Raumordnung



ExWoSt

### Bearbeitung

inter 3 GmbH  
Otto-Suhr-Allee 59  
10585 Berlin  
Email: info@inter3.de  
www.inter3.de



INSTITUT FÜR RESSOURCENMANAGEMENT

## Frankfurt (Oder)



### Bedarfsorientierte Qualifizierung am transnationalen Bildungsstandort

#### Ausgangssituation

Die Lage an der deutsch-polnischen Grenze stellt ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal für die Stadt Frankfurt (Oder) dar. Zusammen mit der polnischen Stadt Stubice agiert Frankfurt zunehmend als Doppelstadt. Sie haben sich zu einem gemeinsamen Stadtentwicklungsprozess bekannt. Von wesentlicher Bedeutung ist dabei auch der Ausbau des Bildungsstandorts und der Lernortkooperation, um Fachkräfte dem regionalen Bedarf entsprechend zu qualifizieren. Mit der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) und ihren fast 7.000 Studierenden, von denen rund ein Viertel aus dem Ausland kommen, verfügt Frankfurt über ein erhebliches Potential für die Sicherung des regionalen Fachkräftebedarfs. Gleichzeitig kämpft die Stadt seit der Wiedervereinigung mit einem erheblichen Bevölkerungsverlust, der Schließung der alten Industrieunternehmen und verhältnismäßig hohen Erwerbslosenzahlen. In der Folge stand Frankfurt (Oder) zusammen mit anderen peripher gelegenen ostdeutschen Städten lange für den Niedergang der Neuen Bundesländer. Verstärkt durch die Berichterstattung über Aktivitäten von Rechtsextremisten hat sich dadurch in vielen Köpfen ein negatives Bild über die Stadt verfestigt, dem nur schwer entgegenzuwirken ist. Entsprechend ist die Herausforderung, für Zuwanderer – insbesondere aus dem Ausland – attraktiv zu sein, in Frankfurt besonders groß.

#### Zuwanderungspolitische Maßnahmen

Die Aktivitäten zur Fachkräftesicherung stützen sich mit dem Welcome Center Frankfurt (Oder)/Eisenhüttenstadt auf eine Neuausrichtung der Verwaltung sowie auf eine Vielzahl von grenzübergreifenden Maßnahmen und Kooperationen. Ein bedeutendes Mittel zur Anwerbung ausländischer Fachkräfte stellt dabei auch die Neuaufstellung des Stadtmarketings dar. Die Stadt Frankfurt (Oder) versucht so, ihr Image aufzubessern sowie die Vorzüge und Potentiale der Stadt aufzuzeigen. Nach innen sollen dabei insbesondere auch die ausländischen Studierenden angesprochen werden, die ein großes

Fachkräftepotential repräsentieren.

Auf Grundlage eines Integrierten Stadtentwicklungskonzepts (INSEK) erfolgt darüber hinaus die Stärkung des Stadtzentrums. Es werden vorrangig innerstädtische Flächen aktiviert und insbesondere durch Maßnahmen, die das „Wohnen am Wasser“ ermöglichen, Wohnflächen unter anderem für die Gruppe der Hochqualifizierten geschaffen. Hierzu erfolgt eine systematische Analyse und eine darauf aufbauende Anpassung des Wohnungsmarktes. Die Stadt Frankfurt (Oder) möchte im gleichen Zuge auch Möglichkeiten schaffen, Wohneigentum zu bilden. Außerdem soll die Attraktivität der Stadt durch den Ausbau verschiedener Angebote im Bereich des städtischen Lebens verbessert werden.

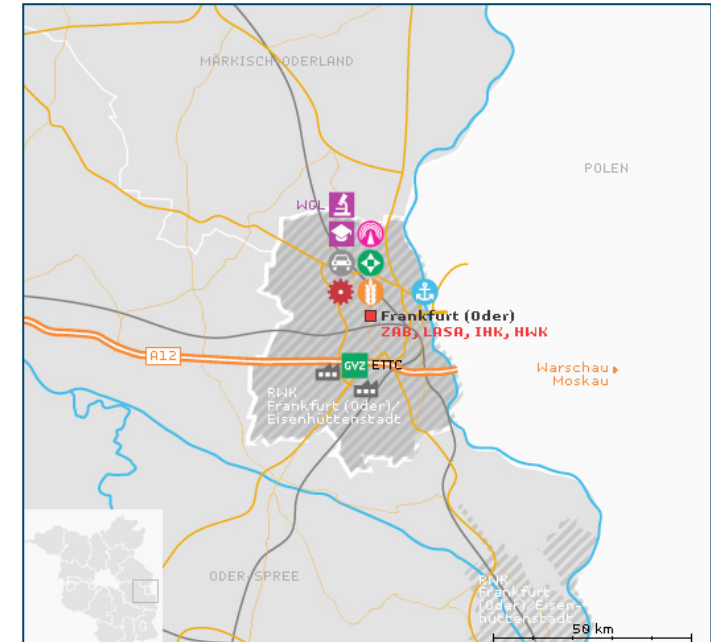
*„Man muss erstmal das Standing in der Verwaltung haben, bevor man die ersten Schritte nach außen machen kann.“*

#### Welcome Center Frankfurt (Oder)/Eisenhüttenstadt

Als Teil des Stadtmarketingprozesses haben die Städte Frankfurt (Oder) und Eisenhüttenstadt mit dem Welcome Center eine zentrale Anlaufstelle für Zuwanderer geschaffen. Als Kooperationsprojekt mit dem Lokalen Bündnis für Familie, dem Investor Center Ostbrandenburg und den beiden Wirtschaftsförderungen Frankfurt (Oder) und Eisenhüttenstadt soll es neu Zugezogene dabei unterstützen, sich in der Stadt zurechtzufinden. Neben der Beratung von Neubürgern zu Freizeitangeboten, Alltag, Wohnen und Arbeit in der Region unterstützt das Welcome Center Fach- und Führungskräfte beispielsweise bei Behördengängen und der Vermittlung von Wohnungen, Kita-Plätzen oder Jobs für die Partner. Gleichzeitig wirkt das Welcome Center auch nach innen und trägt dazu bei, die Mitarbeiter aus der Verwaltung für die Themen Zuwanderung und Fachkräftesicherung zu sensibilisieren. Das Welcome Center arbeitet eng mit den verschiedenen Ämtern zusammen und sorgt für die Vernetzung der für diesen Themenbereich relevanten Institutionen. Mittelfristig sollen auch hoheitliche Funktionen (Aufenthalts- und Meldeangelegenheiten) für Fach- und Führungskräfte übernommen werden.

#### Vorbildlich, weil...

Frankfurt (Oder) für eine außergewöhnliche grenzüberschreitende Vernetzung in der Standortentwicklung und Fachkräftesicherung steht. Mit dem Welcome Center wurde dabei eine modellhafte Beratungsstelle für Fachkräfte entwickelt.



#### Grunddaten

Einwohnerzahl (31.12.2012)	59.063
Erwerbspersonen (09.05.2011)	31.820
Erwerbslosenquote (09.05.2011)	9,9 %
Prognose Einwohnerzahl (bis 2030)	-15 %
Bundesland	Brandenburg
Anteil Menschen mit Migrationshintergrund (09.05.2011)	6,8 %

#### Kontakt

Stadt Frankfurt (Oder)  
Welcome Center  
Marktplatz 1  
15230 Frankfurt (Oder)  
Tel.: +49 335 552 2255 | Email: willkommen@frankfurt-oder.de



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz,  
Bau und Reaktorsicherheit



Bundesinstitut  
für Bau-, Stadt- und  
Raumforschung  
im Bundesamt für Bauwesen  
und Raumordnung



ExWoSt

#### Bearbeitung

inter 3 GmbH  
Otto-Suhr-Allee 59  
10585 Berlin  
Email: info@inter3.de  
www.inter3.de

inter3

INSTITUT FÜR RESSOURCENMANAGEMENT



## Frankfurt (Oder)



## Grenzüberschreitende Vernetzung in Stadtentwicklungspolitik und Fachkräftesicherung

### Grenzübergreifende Kooperationen

Frankfurt (Oder) realisiert eine Vielzahl verschiedener Maßnahmen, die auf die Anwerbung und Bindung von Fachkräften in der Region durch die Stärkung der grenzübergreifenden Kooperationen zielen. So wurden im Zuge des mittlerweile abgeschlossenen Pilotprojekts „Transnationales Netzwerk zur Fachkräftesicherung in Zukunftsfeldern des grenznahen Wachstumskerns Frankfurt (Oder)/Eisenhüttenstadt“ neben einem Gesamtkonzept zur Fachkräftesicherung auch ein Ausbildungskatalog für die Branchen Metall/Elektro und Mikroelektronik/Solar in deutscher und polnischer Sprache erarbeitet. Das Projekt konnte außerdem eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen bündeln und abgleichen, wodurch die Basis für eine effektivere und bedarfsorientierte Kooperation geschaffen wurde.

Auch das Projekt „Berufsorientierung in der Grenzregion“ fokussiert die grenzüberschreitende Vernetzung in Bereich der Fachkräftesicherung. Module zur grenzüberschreitenden Berufsorientierung werden erarbeitet und im Rahmen der Netzwerkarbeit zwischen deutschen und polnischen Partnern sowie mit deutschen und polnischen SchülerInnen der 7. und 8. Klasse umgesetzt.

Ein deutsch-polnisches Expertennetzwerk unter Einbeziehung von regionalen Unternehmen und Bildungsträgern wurde im Projekt „Deutsch-Polnischer Campus der Bildung“ auf dem Gebiet der Euroregion Pro Europa Viadrina geschaffen. Mit gemeinsam entwickelten Lehrplänen werden Arbeitskräfte den Anforderungen des regionalen Arbeitsmarkts entsprechend qualifiziert.

### Organisation

Im Zuge der Frankfurter Erklärung (2011) haben sich die Stadt Frankfurt (Oder) und die regionalen Wirtschafts- und Arbeitsmarktakteure zur Entwicklung einer grenzübergreifenden Wirtschaftsregion und eines integrierten Arbeitsmarkts sowie zum Aufbau einer Willkommenskultur verpflichtet. Die Standortentwicklung und Fachkräftesicherung wird dabei explizit als regionales Projekt verstanden. Dies wird in der intensiven Zusammenarbeit sowohl mit der Stadt Eisenhüttenstadt, im Rahmen des Regionalen Wachstumskerns (RWK), als auch mit der polnischen Partnerstadt Stubice deutlich.

### Erfolgsfaktoren

In Frankfurt (Oder) ist Europa gelebter Alltag. Der regelmäßige Grenzübergang zwischen Deutschland und Polen, die tägliche Begegnung mit den europäischen Nachbarn – dies ist für die Menschen dieser Stadt normal. Frankfurt und Stubice gelten als Vorbild für die europäische Integration. Hierdurch gehen auch Fachkräftesicherung und Willkommenskultur besser zusammen. Die Kooperation der beiden Städte ist ein tragendes Element in annähernd allen Bereichen des institutionellen und auch privaten Handelns.

### Was können andere Kommunen lernen

Die Stadt Frankfurt (Oder) stellt in der kommunalen Fachkräftezuwanderungspolitik einen Sonderfall dar. Sie ist grenznah, hat in Stubice eine polnische Zwillingsstadt und steht unter besonderem demografischen und finanziellen Anpassungsdruck. Dennoch sind einige der Frankfurter Aktivitäten auch für andere deutsche Kommunen beispielgebend. Insbesondere das Frankfurter Modell der Vernetzung und der Partnerschaft mit Herkunftsregionen von Fachkräften ist – nicht nur für Grenzstädte – vorbildlich, um die Zuwanderung von Fachkräften zu fördern. Außerdem illustriert Frankfurt mit seiner Lernortkooperation die Potenziale einer Fachkräftestrategie, die sich auf die Rekrutierung von Nachwuchsfachkräften zur bedarfsgerechten Qualifizierung spezialisiert. Das Welcome Center des Standorts macht Frankfurt zu einem bundesweiten Vorreiter im Bereich der serviceorientierten Verwaltung.

Darüber hinaus finden viele der regionalen Aktivitäten im Bereich Fachkräftesicherung nicht unter direkter Federführung der Stadt Frankfurt statt. Die Aktivierung regionaler und grenzübergreifender Netzwerke ist Vorbild dafür, wie Kommunen Ressourcen von anderen Akteuren und Ebenen mobilisieren und Aktivitäten zielgerichtet abstimmen können. So begegnet die Stadt auch ihrer problematischen Finanzlage.

Die Stadt Frankfurt (Oder) zeigt, wie die Herausforderungen der Fachkräftesicherung im Zuge einer grenzüberschreitenden Entwicklung und Städtekooperation angegangen werden.

### Projektübersicht

**Welcome Center Frankfurt (Oder)/Eisenhüttenstadt**  
Beratung von Neubürgern zu Leben und Arbeit in der Region

**XENOS-Projekt**  
Interkulturelle Öffnung der Verwaltung

**Transnationales Netzwerk zur Fachkräftesicherung**  
Programm zur grenzübergreifenden Zusammenarbeit zwischen Polen (Region Wojewodschaft Lubuskie), Frankfurt (Oder) und Eisenhüttenstadt

**Rekrutierung von polnischen Auszubildenden und Fachkräften**  
Konzept zur Gewinnung und Integration polnischer Fachkräfte basiert auf Befragung polnischer Bürger zu deren Erwartungen bei der Wahl des Ausbildungs- und Arbeitsortes

**Kooperation mit Slubice in der Stadtplanung und Wirtschaftsförderung**  
Die Stadtverwaltungen Frankfurt (Oder) und Slubice realisieren für ihre Stadtentwicklung ein gemeinsames grenzübergreifendes Projekt



### Kontakt

Stadt Frankfurt (Oder)  
Welcome Center  
Marktplatz 1  
15230 Frankfurt (Oder)  
Tel.: +49 335 552 2255 | Email: willkommen@frankfurt-oder.de



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz,  
Bau und Reaktorsicherheit



Bundesinstitut  
für Bau-, Stadt- und  
Raumforschung  
im Bundesamt für Bauwesen  
und Raumordnung



ExWoSt

### Bearbeitung

inter 3 GmbH  
Otto-Suhr-Allee 59  
10585 Berlin  
Email: info@inter3.de  
www.inter3.de

inter3

INSTITUT FÜR RESSOURCENMANAGEMENT

## Teil III: Schlussbetrachtung

### 10 Zuwanderungspolitik als Stadtentwicklungs- und Städtebaupolitik: Von Kontinuitäten und Neuanfängen

Eine Vielzahl an Kommunen in Deutschland entwickelt derzeit Wege, wie sie den bereits bestehenden und prognostizierten Fachkräfteengpässen entgegenwirken können. Die Zuwanderung von Fachkräften aus dem Ausland spielt hierbei eine zunehmend wichtige Rolle. Doch wer Zuwanderer gewinnen und halten möchte, sollte ihnen auch etwas bieten. Vermehrt zielen die kommunalen Aktivitäten darauf ab, für Fachkräfte von außen attraktiv zu sein, um neue Bürger für die Regionen zu interessieren. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung konnten dabei verdeutlichen, dass sich die Kommunen in der Zuwanderungspolitik allerdings noch weitestgehend in einer experimentellen Phase befinden. Konzepte und Maßnahmen werden erprobt, verworfen oder weiterentwickelt.

#### *Kommunale Zuwanderungspolitik heute: Ausprobieren und voneinander lernen*

Wie können die Kommunen nun also vorgehen, um ihre Attraktivität für qualifizierte Zuwanderer zu steigern? Ein Blick auf die im Rahmen dieser Studie entwickelte Roadmap kann hierfür wichtige Hinweise liefern. Qualifizierte Zuwanderung aus dem Ausland ist eines von vielen Handlungsfeldern in der kommunalen Fachkräftesicherungspolitik. Rekrutierungsmaßnahmen für offene Stellen gehören in vielen größeren Unternehmen bereits zum Alltagsgeschäft. KMU sind mehr auf die Unterstützung der Kommunen angewiesen. Für alle gilt aber in gleicher Weise, dass eine Willkommens- und Anerkennungskultur sowohl in der Arbeits- wie auch in der Alltagswelt entscheidend zum Gelingen von Fachkräftenwerbung und zum dauerhaften oder zeitlich begrenzten Aufenthalt in Deutschland beiträgt. Wenn das vorhandene regionale Arbeitskräftepotenzial auf längere Sicht nicht ausreicht, um den Bedarf an Fachkräften zu decken, sind Kommunen gefragt, die Unternehmen mit Konzepten und Strategien zu unterstützen.

Andere Städte und Regionen können dabei als Vorbilder und Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Im Rahmen eines interkommunalen Austauschs können Kommunen von ihnen lernen und dabei unterstützt werden, eigene Ideen zu generieren und diese umzusetzen. Die einzelnen Projekte und Maßnahmen lassen sich allerdings nicht einfach eins zu eins kopieren – gerade für Zuwanderungspolitik gilt: Die Ausgangsbedingungen vor Ort sind deutschlandweit sehr unterschiedlich und eine exakte Übertragung der Aktivitäten hat daher nur wenig Aussicht auf Erfolg. Jede Kommune muss für sich entscheiden, welche Maßnahmen und Zielgruppen sie fokussiert. Sehr gut lässt sich dabei auch an erfolgreiche Maßnahmen aus der Integrationspolitik oder der Wirtschaftsförderung anknüpfen.

*Mit der Stadtgesellschaft das Willkommen entwickeln*

Von wesentlicher Bedeutung für die Umsetzung der zugewanderungspolitischen Aktivitäten ist die Einbeziehung der einheimischen Bevölkerung und der Unternehmen. Ein überstürztes Handeln kann schnell zur Überforderung der Menschen und Akteure vor Ort führen und sich damit kontraproduktiv auf ein zentrales Handlungsfeld der kommunalen Zuwanderungspolitik auswirken: die Etablierung einer Willkommens- und Anerkennungskultur. Die Integration der Zuwanderer ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe und der bloße Willen der politischen Entscheidungsträger allein reicht nicht aus. Es handelt sich vielmehr um ein langfristiges Projekt: Die gesamte Stadtgesellschaft muss „mitgenommen“ und für die Notwendigkeit der Zuwanderung sensibilisiert werden. Eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit, Mentoren oder Patenschaften, Feste und Begegnungen sind einige der Mittel, die den Kommunen dafür zur Verfügung stehen und die sie offensiv nutzen sollten.

Erfolgreiche kommunale Zuwanderungspolitik benötigt dabei die Beteiligung unterschiedlicher Ressorts und Akteure: In der Verwaltung sind hier vor allem die kommunale Wirtschaftsförderung, die Ausländerbehörde und das Integrationsressort gefragt. Überdies ist auch die Zusammenarbeit mit Akteuren und Organisationen außerhalb der Verwaltung wie Universitäten, Arbeitsagenturen, Migrantenselbstorganisationen und Unternehmen dringend erforderlich. Während beispielsweise Universitäten den Zugang zu ausländischen Studierenden ermöglichen, bergen das Engagement und das kulturelle Wissen der Migrantenselbstorganisationen insbesondere mit Blick auf den Erstkontakt sowie ihren Informations- und Beratungsleistungen großes Potenzial. Die Aktivierung der bereits in einer Kommune lebenden Menschen mit Migrationshintergrund kann zudem zu einer Würdigung und Wertschätzung ihres Engagements und damit zur Schaffung einer Anerkennungskultur beitragen. Ihre Erfahrungen im Zuwanderungsprozess sollten unbedingt genutzt werden – denn Zuwanderungspolitik muss immer aus der Perspektive der Zuwanderer gedacht werden! Zuwanderer bereichern die Stadtkultur durch ihre Ideen, Denkansätze und Lebensarten. Aus dieser Perspektive erscheint Migration in einem neuen Licht: Zuwanderung wird als Bereicherung und Potenzial empfunden und nicht nur als ein Prozess, der vornehmlich Integrationsprobleme mit sich bringt.

*Paradox agieren: Die Unternehmen für internationale Fachkräfte interessieren*

Die Zuwanderung von Fachkräften kann darüber hinaus nur in enger Kooperation mit den Unternehmen vor Ort gestaltet werden. Denn Fachkräftesicherung ist primär ihre Aufgabe und ohne ihre Bereitschaft, qualifizierte Zuwanderer einzustellen, sind die zugewanderungspolitischen Maßnahmen von Anfang an zum Scheitern verurteilt. Viele Unternehmen, insbesondere die kleinen und mittleren, sind noch sehr zögerlich, was die Anwerbung ausländischer Fachkräfte angeht und auch mit einer dauerhaft erfolgreichen Integration der Fachkräfte gibt es teilweise noch große Probleme. So ist

vor allem die deutsche Sprache sowohl aus Sicht der Zuwanderer als auch aus Sicht der Unternehmen weiterhin eine große Hürde bei der Anwerbung und Integration von ausländischen Fachkräften. Die Kommunen und hier insbesondere die Wirtschaftsförderung können auf verschiedene Weise unterstützend tätig werden: Ob Sensibilisierung der Unternehmen für das Thema Fachkräftesicherung im Allgemeinen und der Einstellung von ausländischen Fachkräften im Speziellen, Beratung in rechtlichen Fragen, Vermittlung von Sprachkursen oder die Einrichtung von speziellen Unternehmensservicestellen – die Palette der Unterstützungsmöglichkeiten ist vielfältig.

#### *Willkommen von der kommunalen Spitze her denken und leben*

Des Weiteren stellt auch die Modernisierung und Reorganisation der Verwaltung ein wichtiges zugewanderungspolitisches Aufgabenfeld für die Entwicklung einer administrativen Willkommenskultur dar. Die Erstkontakte mit den Behörden gelten als Visitenkarte einer Stadt. Die Leitideen von Integration und Willkommenskultur sind somit auch in der Verwaltung zu verankern – ressortunabhängig und auf allen Ebenen! Denn Zuwanderungspolitik ist vor allem dann erfolgreich, wenn ihr ein hoher Stellenwert in der kommunalen Politik zukommt und die Verwaltungsspitze sie zu einem Schwerpunkt ihres politischen Handelns deklariert.

Ein Umdenken muss auch in den Ressorts vollzogen werden, die sich nicht vordergründig mit Zuwanderung und Integration beschäftigen. Zur Aufgabenbeschreibung für die zugewanderungspolitische Modernisierung der Verwaltung gehört dabei genauso die bedürfnisorientierte Entwicklung und Umsetzung entsprechender Konzepte wie eine effiziente Organisation und die interkulturelle Sensibilisierung der Mitarbeiter. Andersherum muss das Thema Fachkräftesicherung auch stärker in die Arbeit von Ressorts einfließen, die sich explizit den Zuwanderern widmen, allen voran die Ausländerbehörde und die Verantwortlichen für Integrationsarbeit.

Ein wesentlicher Ansatzpunkt für die Kommunen ist zudem die Erleichterung und Beschleunigung aller administrativen Verfahren, für die sie zuständig sind, und die Unterstützung der Zuwanderer in anderen Lebensbereichen (z.B. Wohnungssuche, Kita-Suche) und bei administrativen Verfahren, für die sie nicht selbst zuständig sind. Mit anderen Worten: Sie müssen sich kunden- und serviceorientiert präsentieren und dieses Versprechen auch einlösen! Dabei sollte auch überlegt werden, ob die umgesetzten Strukturen wie z.B. ein Welcome Center lediglich für Fachkräfte zur Verfügung stehen sollen oder sie für alle Zuwanderer zugänglich sind. Eine Zwei-Klassen-Zuwanderungspolitik steht der erfolgreichen Schaffung einer Willkommenskultur eher im Weg.

### *Die Wirtschaftsförderung der Zukunft*

Die kommunale Wirtschaftsförderung erlebt seit geraumer Zeit einen Umbruch: Die klassische unternehmensorientierte Ansiedlungs- und Standortentwicklungspolitik wird vielerorts im Sinne einer kommunalen Fachkräftesicherungspolitik durch die stärkere Hinwendung zum „Menschen“ und ihren Bedürfnissen ergänzt. Die Kommunen und ihre Wirtschaftsförderung müssen sich intensiv damit auseinandersetzen, wie die Sicherung eines ausreichenden Fachkräftebedarfs vor Ort gewährleistet werden kann und welche Rolle sie dabei einnehmen können. Die Wirtschaftsförderung der Zukunft bedeutet, verstärkt Themen wie Lebensqualität, Bildung, Gesundheit und eben auch die Zuwanderung aus dem Ausland in den Blick zu nehmen.

Die Wirtschaftsförderung muss neben der Schaffung eines attraktiven Lebensraums für die Zuwanderer vor allem dafür sorgen, dass die Unternehmen vor Ort verstärkt und rechtzeitig auf die Rekrutierung von Mitarbeitern aus dem Ausland setzen, um ihren Fachkräftebedarf zu decken. Es gilt die Unternehmen für die Ausnutzung dieser Potentiale zu sensibilisieren und sie durch ein vielfältiges Angebot an Unterstützungsleistungen dabei zu helfen, diesen häufig noch neuen Weg in der Personalrekrutierung zu beschreiten. Die Wirtschaftsförderung fungiert hierbei auch als Mittler zwischen den Unternehmen und anderen Ressorts der kommunalen Verwaltung (z.B. das Integrationsressort).

### *Mit städtebaulichen Maßnahmen die soziale und kulturelle Vitalität stärken*

Zudem ist die städtebauliche Entwicklung für die Offenheit und Attraktivität von Städten und Regionen, die eine internationale Bevölkerung anziehen wollen, von großer Bedeutung. Hier spielen vor allem die weichen Standortfaktoren eine zentrale Rolle. Wenngleich die Zuwanderungspolitik kein explizit städtebauliches Thema darstellt, ist es beispielsweise wichtig, attraktiven und bezahlbaren Wohnraum zu schaffen und durch Stadterneuerungsmaßnahmen (z.B. Altbausanierung) die Attraktivität der Kommunen zu steigern. Aber auch die Schaffung einer familienfreundlichen Kommune mit kindergerechtem Wohnumfeld, einer ausreichenden Anzahl an Kinderbetreuungsangeboten und einem vielfältigen Bildungsangebot, das auch die spezifischen Anforderungen von Neuzuwanderern in den Blick nimmt, ist von wesentlicher Bedeutung.

### *Sehr persönliche Angebote: Die Stärke der Klein- und Mittelstädte*

Ein besonderes Augenmerk sollte zudem auf Klein- und Mittelstädte im ländlichen Raum liegen. Höher qualifizierte Arbeitskräfte bevorzugen zumeist die größeren Städte, da diese beispielsweise über vielfältige Kulturangebote wie Theater, Konzerthallen und Museen verfügen. Eine große Rolle spielt zudem, dass vor allem in den größeren Städten oftmals Migrantennetzwerke bestehen. Verfügen die potenziellen Zuwanderer bereits über Kontakte in eine Kommune, so ist dort die

Zuwanderung sehr viel problemloser als in Kommunen, in denen die Zuwanderer vorerst auf sich alleine gestellt sind. Gerade in ländlichen Regionen bedarf es daher sehr viel mehr Anstrengung, sie in das Blickfeld für qualifizierte Zuwanderer zu rücken. Hier steht vor allem die Schaffung eines organisierten Zuwanderungsrahmens im Mittelpunkt, der die fehlenden Willkommensstrukturen und -ressourcen vor Ort effektiv kompensiert. Dies kann unterschiedliche Facetten umfassen: kostenlose Sprachkurse im Herkunftsland, Lotsen- und Mentorenprogramme, persönliche Unterstützung und Begleitung in allen arbeits- und lebensweltlichen Fragen oder gemeinsame Freizeitaktivitäten, Firmenbesichtigungen, Unterstützung bei der Wohnungssuche, gebündelte und begleitete Bearbeitung aller administrativen Angelegenheiten, Reisekostenunterstützung, persönliche Abholung, Empfangsveranstaltung, Informationen zur Region, Besichtigung der Region (look and see-Trips), persönliches Kennenlernen und Kontakt zu regionalen Funktionsträgern und Akteuren.

#### *Von Lücken, Chancen und Helfern*

Die acht Fallstädte konnten mit ihren Konzepten und Maßnahmen sehr unterschiedliche Ansätze zur Förderung qualifizierter Zuwanderung aufzeigen und damit insgesamt ein vielseitiges Bild kommunaler Handlungsmöglichkeiten zeichnen. Doch sie decken damit selbstverständlich nicht alles ab. Insbesondere in Sachen Willkommenskultur gibt es in Deutschland noch großen Nachholbedarf. Dieses kommunale Handlungsfeld ist äußerst wichtig und sollte nicht erst angegangen werden, wenn die Unternehmen vor Ort bereits Probleme bei der Rekrutierung von Fachkräften aufweisen. Die innovativen und zukunftsweisenden Ansätze der Fallkommunen bilden unterschiedliche Zugänge zur Etablierung einer Willkommens- und Anerkennungskultur ab. Die Fachkräftesicherung im Allgemeinen und die Zuwanderung qualifizierter Fachkräfte im Besonderen wurden von den Kommunen als Möglichkeit für die kulturelle, wirtschaftliche, demografische und gesellschaftliche Entwicklung erkannt. Allen Kommunen ist dabei gemeinsam, dass sie Zuwanderung als Chance und Quelle sozialer und wirtschaftlicher Dynamik begreifen und neue Wege, Konzepte und Maßnahmen entwickeln, um qualifizierten Zuwanderern den Weg in die Gesellschaft und den Arbeitsmarkt zu ebnen.



## **11 Handlungsempfehlungen für Bund, Länder, Kommunen, Wirtschaftsförderung**

Das Thema Zuwanderung von ausländischen Fachkräften ist für alle beteiligten Akteure ein weitestgehend neues Betätigungsfeld. Sie befinden sich oftmals noch in einer Such-, Aufbau-, Experimentier- und Explorationsphase. Grundsätzlich ist deswegen auch der ressort- und ebenenübergreifende Austausch darüber, was funktioniert oder nicht, sehr wichtig und sollte von allen Akteuren vorangetrieben werden. Weitere Handlungsempfehlungen an Bund, Länder, Kommunen und Wirtschaftsförderung werden im Folgenden dargelegt.

### *Handlungsempfehlungen an den Bund*

Der Bund kann die Kommunen bei der Attraktivitätssteigerung für ausländische Fachkräfte auf unterschiedliche Weise unterstützen. Hierbei sollte vor allem bei den rechtlichen Rahmenbedingungen angesetzt werden. Insbesondere die Regelungen für die Zielgruppe der ausländischen Jugendlichen, die eine Ausbildung in Deutschland absolvieren möchten, bedürfen einer weiteren Überarbeitung. Die Einreisebestimmungen sollten gerade für diese Gruppe erleichtert werden. Darüber hinaus sollte auch geprüft werden, ob die bereits in Deutschland vorhandenen Potenziale (z.B. Asylbewerber, Geflüchtete) nicht besser genutzt werden können.

Zudem ist überlegenswert, ob bereits bestehende Maßnahmen wie die Förderung der beruflichen Mobilität von ausbildungsinteressierten Jugendlichen und arbeitslosen jungen Fachkräften aus Europa (MobiPro-EU) ausgeweitet werden sollten. Hier ist einerseits die Steigerung der Gesamtförderzahlen denkbar, andererseits sollten auch Nicht-EU-Länder stärker fokussiert werden.

Darüber hinaus herrscht in den Städten und Gemeinden weiterhin Ungewissheit darüber, wann und in welchem Ausmaß sie tatsächlich von Fachkräftengpässen betroffen sind und über welche Zuwanderungspotenziale sie verfügen. Die Problemlagen, Herausforderungen und Chancen können je nach Gebietstyp sehr unterschiedlich ausfallen und entsprechend erfordert auch die Analyse von Fachkräftengpässen eine regional differenzierte Herangehensweise. Hierzu bedarf es auf kleinräumiger Ebene unbedingt einer verbesserten Datenlage. Neben der Analyse der regionalen Arbeitsmärkte sollte es dabei genauso um die räumlich differenzierte Zuwanderung und eine genauere Betrachtung der verschiedenen Zielgruppen gehen.

Die Stadtentwicklungspolitik könnte das Thema des Weiteren auch im Rahmen eines ExWoSt-Modellvorhabens zur kommunalen Zuwanderungspolitik vorantreiben, um so zu einer Kodifizierung des Handlungsfeldes zu gelangen, Impulse zu setzen und weitere praktikable Beispiele zu schaffen, die als Orientierung und Richtschnur für andere Kommunen dienen können. Im Zuge eines solchen Modellvorhabens ist darüber hinaus auch die dringend erforderliche Evaluation der unterschiedlichen

Konzepte und Maßnahmen möglich. Denn vielerorts herrscht noch Unklarheit darüber, was funktioniert und was nicht.

Es hat sich herauskristallisiert, dass die Bundesländer zum Teil sehr unterschiedliche Herangehensweisen an das Thema Fachkräftesicherung und Zuwanderung von (hoch)qualifizierten Arbeitskräften haben. Der Bund sollte hier den Erfahrungsaustausch über die Ländergrenzen hinweg anregen und unterstützen.

#### *Handlungsempfehlungen an die Bundesländer*

Auch die Länder können auf verschiedenen Feldern die kommunale Zuwanderungspolitik unterstützen. Sie sind so zum Beispiel in der Hochschulpolitik gefragt. Ausländische Studierende an deutschen Hochschulen stellen eine hochqualifizierte Personalreserve dar, die verhältnismäßig leicht zu erreichen ist. Die Länder sollten sich entsprechend dafür einsetzen, die Attraktivität und Zugänglichkeit der Hochschulen für ausländische Studierende zu steigern. Dies kann beispielsweise die Schaffung von Willkommensstrukturen umfassen als auch das gezielte Marketing im Ausland. Gleichzeitig muss es auch um die Entwicklung von Maßnahmen und Strukturen gehen, die den Kontakt zwischen ausländischen Studierenden und Unternehmen herstellt und insbesondere die KMU dabei unterstützt, stärker auf dieses Nachwuchspotenzial zurückgreifen zu können.

Des Weiteren könnte es für die Länder von Vorteil sein, dezentrale Strukturen für die Fachkräftesicherung im Allgemeinen und für ausländische Fachkräfte im Besonderen aufzubauen. Damit kann das Thema auch institutionell stärker in den Kommunen verankert werden. Gerade in ländlichen Regionen sind die Selbstorganisations- und Selbsthilfepotenziale der Kommunen und Unternehmen nicht ausreichend, um eine Erfolg versprechende Fachkräftesicherung prospektiv voranzutreiben. Es bedarf einer initiativen, koordinierenden und vernetzenden Instanz, die ansprechbar ist und verlässlich Strukturen aufbaut, Bedarfe erhebt und konzertierte Aktionen vorantreibt. Ein „regionaler Fachkräftemanager“ oder das Baden-Württemberger Modell der Schaffung von regionalen Welcome-Centern beispielsweise, wo die Mitarbeiter die Arbeitsmarktsituation in der jeweiligen Region kennen und im persönlichen Kontakt mit den Unternehmen, Migrantorganisationen usw. vor Ort stehen, können auf unterschiedliche Weise zur erfolgreichen Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung für qualifizierte Zuwanderer beitragen.

Aber auch andere Impulse, die die Kommunen ermuntern, das Handlungsfeld anzugehen, sind denkbar. So sollten die Länder die Diffusion erfolgreicher Konzepte unterstützen (z.B. in Form von Veranstaltungen) und den Erfahrungsaustausch zwischen den Kommunen organisieren.

#### *Handlungsempfehlungen an die Kommunen*

Die Kommunen sind angehalten, die Zuwanderungspolitik systematisch anzugehen und sie in etwaige sonstige Maßnahmen zur Fachkräftesicherung sinnvoll

einzubetten. Dafür kann die Roadmap wichtige Anhaltspunkte liefern: Im Rahmen ihrer Umsetzung können die Kommunen in vier Schritten für sich herausarbeiten, wie sie für qualifizierte Zuwanderer attraktiv werden können und welche Maßnahmen dafür umzusetzen sind.

Darüber hinaus sollten die Kommunen ihr vorhandenes Netzwerk ins Ausland ausnutzen bzw. ein entsprechendes Netzwerk aufbauen. Hierfür ist die Einbeziehung der vorhandenen Migrantengruppen und deren Organisationen von großer Bedeutung. Mit der Verwendung dieser bestehenden Kanäle ins Ausland kann der Zuwanderungsprozess erheblich erleichtert werden.

Die engere Zusammenarbeit mit Unternehmen ist Grundvoraussetzung für eine gezielte Zuwanderungspolitik. Hier besteht noch großer Entwicklungsbedarf, bei dem die Wirtschaftsförderung zukünftig eine wichtigere Rolle spielen muss. Auch eine verbesserte Zusammenarbeit mit den Arbeitsagenturen ist hier angezeigt.

Kommunen müssen darüber hinaus darauf achten, dass Zuwanderer unkompliziert Zugang zu adäquatem Wohnraum finden. Das kann mal heißen, dass wie in Wunsiedel ein Haus extra erworben und hergerichtet wird, oder dass eine Art Wohnungsvermittlungsservice aktiv betrieben wird.

Neben diesen grundsätzlicheren Handlungsempfehlungen, die die Kernbotschaften an die Kommunen noch einmal zusammenfassen, weist der Bericht eine Fülle von Anregungen und Hinweisen auf, die hier nicht noch einmal wiederholt werden sollen.

#### *Handlungsempfehlungen an die Wirtschaftsförderung*

Für die Wirtschaftsförderung geht es ganz grundsätzlich erst einmal darum, das neue Aufgabenfeld anzunehmen. Neben dem Thema Fachkräftesicherung im Allgemeinen müssen sie die Gruppe der Zuwanderer stärker in den Blick nehmen und ihre Potenziale für die eigene Kommune erkennen. Hierfür ist auch in der Wirtschaftsförderung die Aneignung von interkulturellen Kompetenzen dringend erforderlich.

Bei der Entwicklung von Konzepten und Maßnahmen sollten sie zudem stets alle Zuwanderungsphasen im Blick behalten, denn Zuwanderung hört nicht mit dem Ankommen in Deutschland auf. Die Wirtschaftsförderung sollte sich in der Fachkräftesicherung generell, und daher auch bei der qualifizierten Zuwanderung, als integrierender Akteur zwischen verschiedenen kommunalen Ressorts und Unternehmen etablieren. Dies kann von der Sensibilisierung für das Thema in Kommune und Unternehmen über die Unterstützung bei rechtlichen Fragen oder der betrieblichen Eingliederung bis hin zur konkreten Rekrutierung von Fachkräften im Ausland reichen.

Die enge Zusammenarbeit mit den Unternehmen und Verbänden bei der Erhebung und Fortschreibung des Fachkräftebedarfs und der Bedarfsqualifikation sowie die Evaluation der Aktivitäten sind Kernaufgaben einer entsprechend reorganisierten Wirtschaftsförderung.

## Literaturverzeichnis

- Anger, C.; Demary, V.; Koppel, O.; Plünnecke, A. (2013): MINT-Frühjahrsreport 2013. Innovationskraft, Aufstiegschance und demografische Herausforderung. Gutachten für BDA, BDI, MINT Zukunft schaffen und Gesamtmetall.
- BAMF (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge) (2011): Nürnberger Tage der Integration 2011 – Willkommenskultur und Anerkennungskultur. URL: <http://www.bamf.de/SharedDocs/Dossiers/DE/nuernberger-tage-integration-2011.html?docId=2041582&notFirst=true> (Stand: 03.04.2014)
- BAMF (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge) (2012a): Das Bundesamt in Zahlen 2012. Asyl, Migration und Integration. Nürnberg. URL: [http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/Broschueren/bundesamt-in-zahlen-2012.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/Broschueren/bundesamt-in-zahlen-2012.pdf?__blob=publicationFile) (Stand: 17.04.2014)
- BAMF (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge) (2012b): Willkommens- und Anerkennungskultur. Handlungsempfehlungen und Praxisbeispiele. Abschlussbericht Runder Tisch „Aufnahmegesellschaft“. Nürnberg.
- BAMF (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge) (2014a): Eckpunkte einer Willkommensbehörde. Nürnberg. URL: [http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Downloads/Infothek/Sonstige/abh-projekt-eckpunkte-willkommensbeh%C3%B6rde.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Downloads/Infothek/Sonstige/abh-projekt-eckpunkte-willkommensbeh%C3%B6rde.pdf?__blob=publicationFile) (Stand: 08.04.2014)
- BAMF (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge) (2014b): Projekte zur Förderung des sozialen Zusammenhalts durch Etablierung einer Willkommenskultur. Nürnberg. URL: [http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Downloads/Infothek/Integrationsprojekte/internetpraesentation-projekte.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Downloads/Infothek/Integrationsprojekte/internetpraesentation-projekte.pdf?__blob=publicationFile) (Stand: 17.04.2014)
- Barwick, C. (2011): Draußen vor der Tür. Exklusion auf dem Berliner Wohnungsmarkt. In: WZB Mitteilungen 134, S. 13-15.
- BBMFI (Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration) (2010): 8. Bericht der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration über die Lage der Ausländerinnen und Ausländer in Deutschland. Berlin.
- BBMFI (Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration) (2012): 9. Bericht der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration über die Lage der Ausländerinnen und Ausländer in Deutschland. Berlin.
- BBSR (Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung) (Hrsg.) (2012): Raumordnungsbericht 2011. Bonn.
- BBSR (Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung) (2014): Demographie und Arbeitsmarkt. URL: <http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumentwicklung/>

[RaumentwicklungDeutschland/Demographie/Projekte/EWPPrognose/EWPPrognose.html?nn=411492](#) (Stand: 08.04.2014)

BDA (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände) (2012): Willkommenskultur – Ein Leitfaden für Unternehmen. Berlin. URL: [http://www.arbeitgeber.de/www%5Carbeitgeber.nsf/res/BDA\\_Willkommenskultur.pdf/\\$file/BDA\\_Willkommenskultur.pdf](http://www.arbeitgeber.de/www%5Carbeitgeber.nsf/res/BDA_Willkommenskultur.pdf/$file/BDA_Willkommenskultur.pdf) (Stand: 08.04.2014)

Bellini, E.; Ottaviano, G.; Penelli, D.; Prarolo, G. (2008): Cultural Diversity and Economic Performance: Evidence from European Regions. HWWI Research Paper 3-14. Hamburg.

Bertelsmann Stiftung (2012): Willkommenskultur in Deutschland. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage in Deutschland. Gütersloh.

Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2010): Bildung in Deutschland 2010. Bielefeld. URL: [http://www.bildungsbericht.de/daten2010/bb\\_2010.pdf](http://www.bildungsbericht.de/daten2010/bb_2010.pdf) (Stand: 08.04.2012)

BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (2011): Fachkräftesicherung. Ziele und Maßnahmen der Bundesregierung. URL: [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/fachkraeftesicherung-ziele-massnahmen.pdf;jsessionid=BCED8FD99CDE60CAC65D216972BA0192?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/fachkraeftesicherung-ziele-massnahmen.pdf;jsessionid=BCED8FD99CDE60CAC65D216972BA0192?__blob=publicationFile) (Stand: 08.04.2014)

BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (2012): Fortschrittsbericht 2012 zum Fachkräftekonzept der Bundesregierung. Berlin. URL: [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Pressemitteilungen/2013/fortschrittsbericht-fachkraefte-2013-01.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Pressemitteilungen/2013/fortschrittsbericht-fachkraefte-2013-01.pdf?__blob=publicationFile) (Stand: 08.04.2014)

BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (2014): Fortschrittsbericht 2013 zum Fachkräftekonzept der Bundesregierung. Berlin. URL: [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/fortschrittsbericht-fachkraefte-fuer-2013.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/fortschrittsbericht-fachkraefte-fuer-2013.pdf?__blob=publicationFile) (Stand: 08.04.2014)

BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (2014): Bericht zum Anerkennungsgesetz. Berlin. URL: [http://www.bmbf.de/pub/bericht\\_erkennungsgesetz\\_2014.pdf](http://www.bmbf.de/pub/bericht_erkennungsgesetz_2014.pdf) (Stand: 17.04.2014)

BMI (Bundesministerium des Innern) (2014): Migrationsbericht des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge im Auftrag der Bundesregierung. Migrationsbericht 2012. Berlin. URL: [http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/Migrationsberichte/migrationsbericht-2012.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/Migrationsberichte/migrationsbericht-2012.pdf?__blob=publicationFile) (Stand: 08.07.2014)

BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie) (2012a): Fachkräfte sichern. Rekrutierung aus dem Ausland. Berlin. URL: [http://www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de/fileadmin/media/Themenportale-3/KoFa/PDFs-Instrumente/14\\_BMWi\\_Rekrutierung\\_aus\\_dem\\_Ausland\\_web\\_bf.pdf](http://www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de/fileadmin/media/Themenportale-3/KoFa/PDFs-Instrumente/14_BMWi_Rekrutierung_aus_dem_Ausland_web_bf.pdf) (Stand: 08.04.2014)

- BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie) (2012b): Unternehmen positionieren. Willkommenskultur im Unternehmen. Berlin. URL: [http://www.make-it-in-germany.com/fileadmin/user\\_upload/Unternehmen/Willkommenskultur\\_in\\_Unternehmen.pdf](http://www.make-it-in-germany.com/fileadmin/user_upload/Unternehmen/Willkommenskultur_in_Unternehmen.pdf) (Stand: 08.04.2014)
- BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie) (2013): Engpassanalyse 2013. Besondere Betroffenheit in den Berufsfeldern Energie und Elektro sowie Maschinen- und Fahrzeugtechnik. Berlin.
- BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie) (2014a): Keine Entspannung in Sicht. URL: <http://www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de/daten-und-fakten/fachkraeftetrend/> (Stand: 17.04.2014)
- BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie) (2014b): MINT-Fachkräftemangel. URL: <http://www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de/daten-und-fakten/fachkraefteengpaesse/mint-fachkraefte/> (Stand: 17.04.2014)
- BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie) (2014c): Wirkungsanalyse des rechtlichen Rahmens für ausländische Fachkräfte. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. Berlin.
- Böltken, F.; Gatzweiler, H.P.; Meyer, K. (2002): Räumliche Integration von Ausländern und Zuwanderern. In: Informationen zur Raumentwicklung 8.2002, S. 397-414.
- Bonin, H.; Bradler, C.; Warnke, A.J. (2012): Unternehmensstrategien zur Fachkräftesicherung. Mannheim.
- Bonin, H.; Schneider, M.; Quinke, H.; Arens, T. (2007): Zukunft von Bildung und Arbeit. Perspektiven von Arbeitskräftebedarf und -angebot bis 2020. IZA Research Report Nr. 9. URL: [http://www.iza.org/en/webcontent/publications/reports/report\\_pdfs/iza\\_report\\_09.pdf](http://www.iza.org/en/webcontent/publications/reports/report_pdfs/iza_report_09.pdf) (08.04.14)
- Brenke, K. (2010): Fachkräftemangel kurzfristig noch nicht in Sicht. In: DIW-Wochenbericht Nr. 46/2010. Berlin, S. 2-15.
- Brenke, K. (2012a): Gibt es einen Fachkräftemangel – und wird es einen geben? Der unsichtbare Mangel. In: BBSR (Hrsg.): Fachkräftemangel. Ein neues, demografisch bedingtes Phänomen? Dezembertagung des Arbeitskreises „Städte und Regionen“ der DGD in Kooperation mit dem BBSR (8. Dezember bis 9. Dezember 2011 in Berlin). BBSR-Online-Publikation 02/2012. Bonn, S. 4-13.
- Brenke, K. (2012b): Ingenieure in Deutschland: keine Knappheit abzusehen. In: DIW-Wochenbericht Nr. 11/2012. Berlin, S. 3-9.
- Brücker, H. (2013): Auswirkungen der Einwanderung auf Arbeitsmarkt und Sozialstaat: Neue Erkenntnisse und Schlussfolgerungen für die Einwanderungspolitik. Gütersloh. Bundesagentur für Arbeit (2014a): Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland. Merkblatt 7. URL: <http://www.arbeitsagentur.de/Merkblatt7> (Stand: 17.04.2014)

Bundesagentur für Arbeit (2014b): Der Arbeitsmarkt in Deutschland. Fachkräfteengpassanalyse Juni 2014. Nürnberg.

Bundesagentur für Arbeit (2014c): Migration-Check. URL: <http://www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/Unternehmen/Arbeitskraeftebedarf/Internationales/MigrationCheck/index.htm> (Stand: 17.04.2014)

Bundesregierung (2011): Nationaler Aktionsplan Integration. Zusammenhalt stärken – Teilhabe verwirklichen. Berlin. URL: [http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Anlagen/IB/2012-01-31-nap-gesamt-barrierefrei.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=5](http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Anlagen/IB/2012-01-31-nap-gesamt-barrierefrei.pdf?__blob=publicationFile&v=5) (Stand: 08.04.2014)

Cedefop (Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung) (2011): Qualifikationen auf dem europäischen Arbeitsmarkt – was bringt die Zukunft? Cedefop Kurzbericht. Thessaloniki. URL: [http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/9059\\_de.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/9059_de.pdf) (Stand: 08.04.14)

Charta der Vielfalt e.V. (2014): Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion. Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen. URL: [http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/beispieldateien/Downloads/Charta\\_der\\_Vielfalt-%C3%96H-Brosch\\_WEB.pdf](http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/Charta_der_Vielfalt-%C3%96H-Brosch_WEB.pdf) (Stand: 28.04.2014)

Deutscher Caritasverband e.V. (2006): Vielfalt bewegt Menschen. Interkulturelle Öffnung der Dienste und Einrichtungen der verbandlichen Caritas. Eine Handreichung. Freiburg.

Dietz, M.; Röttger, C.; Szameitat, J. (2011): Neueinstellungen gelingen am besten über persönliche Kontakte. Betriebliche Personalsuche und Stellenbesetzungen. IAB-Kurzbericht 26/2011.

ebb (Entwicklungsgesellschaft für berufliche Bildung) (2013): Einstellung und Bindung von zugewandertem Personal in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Explorative Studie im Rahmen des Koordinierungsprojekts Förderprogramm Integration durch Qualifizierung (IQ). Köln. URL: [http://www.netzwerk-iq.de/fileadmin/redaktion/Publikationen/07\\_IQ\\_Publikationen/07\\_weitere-Themen/2013\\_KMU-Studie\\_IQ.pdf](http://www.netzwerk-iq.de/fileadmin/redaktion/Publikationen/07_IQ_Publikationen/07_weitere-Themen/2013_KMU-Studie_IQ.pdf) (Stand: 08.04.2014)

Esser, H. (2004): Does the ‚New‘ Immigration Require a ‚New‘ Theory of Intergenerational Integration? In: International Migration Revue 38, S. 1126-1159.

Europäische Kommission (2010): Geographical and labour market mobility Report. Special Eurobarometer 337. Brüssel.

Eurostat (2014): Bruttogeburtenziffer. URL: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=de&pcode=tps00112> (Stand: 03.07.2014)

Faist, T. (1997): Migration und der Transfer sozialen Kapitals oder: Warum gibt es relativ wenige internationale Migranten? In: Pries, L. (Hrsg.) Transnationale Migration. Baden-Baden. S. 63-83.

Florida, R. (2002): The Rise of the Creative Class. And How It’s Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life. New York.

Florida, R. (2005): *The Flight of the Creative Class. The New Global Competition for Talent*. New York.

Freistaat Thüringen (2014): Qualitätsstandards bei der Anwerbung und Vermittlung von Arbeitskräften und Auszubildenden aus dem Ausland. Gemeinsame Erklärung – Willkommenskultur in Thüringen. URL: [http://www.thaff-thueringen.de/fileadmin/thaff/newsletter/2014\\_04/gemeinsame\\_erklaerung\\_qualitaetsstandards\\_zu\\_wanderung.pdf](http://www.thaff-thueringen.de/fileadmin/thaff/newsletter/2014_04/gemeinsame_erklaerung_qualitaetsstandards_zu_wanderung.pdf) (Stand: 17.04.2014)

Fuchs, J.; Söhnlein, D.; Weber, Brigitte (2011): Rückgang und Alterung sind nicht mehr aufzuhalten. Projektion des Arbeitskräfteangebots bis 2050. In: IAB-Kurzbericht 16/2011.

Fuchs, M.; Weyh, A. (2012): Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Fachkräftesituation in Mitteldeutschland. In: BBSR (Hrsg.): *Fachkräftemangel. Ein neues, demografisch bedingtes Phänomen?* Dezembertagung des Arbeitskreises „Städte und Regionen“ der DGD in Kooperation mit dem BBSR (8. Dezember bis 9. Dezember 2011 in Berlin). BBSR-Online-Publikation 02/2012. Bonn, S. 43-52.

Geis, W. (2012): Der Beitrag der Zuwanderung zur Fachkräftesicherung. In: *IW-Trends – Vierteljahrszeitschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung* aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln 39 (2).

Gesemann, F.; Roth, R.; Aumüller, J. (2012): Stand der kommunalen Integrationspolitik in Deutschland. Studie erstellt für das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung und die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration. Berlin.

GIB (Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung) (2013): *Empiriegestütztes Monitoring zur Qualifizierungssituation in der deutschen Wirtschaft. Ergebnisbericht zur Welle Frühjahr / Herbst 2012*. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Berlin.

Göbel-Zimmermann, R. (2010): Entwicklungen des Staatsangehörigkeitsrechts seit 2000 – eine kritische Bilanz (Teil 1). In: *ZAR Zeitschrift für Ausländerrecht und Ausländerpolitik* 30 (9), S. 293-332.

Handschuk, S.; Schröer, H. (2012): *Interkulturelle Orientierung und Öffnung. Theoretische Grundlagen und 50 Aktivitäten zur Umsetzung*. Augsburg.

Haug, S. (2000a): *Klassische und neuere Theorien der Migration*. Mannheim. MZES Arbeitspapier Nr. 30.

Haug, S. (2000b): *Soziales Kapital und Kettenmigration. Italienische Migranten in Deutschland*. Opladen.

Heckmann, F. (2012): *Willkommenskultur was ist das, und wie kann sie entstehen und entwickelt werden?* efms paper 2012-7.

Heidemann, Winfried (2012): *Zukünftiger Qualifikations- und Fachkräftebedarf. Handlungsfelder und Handlungsmöglichkeiten. Ein Überblick*. Studie der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.



Helbrecht, I. (2005): Geographisches Kapital – Das Fundament der kreativen Metropolis. In: Kujath, H.J. (Hrsg.): Knoten im Netz. Zur neuen Rolle der Metropolregionen in der Dienstleistungsgesellschaft und Wissensökonomie. Münster. S. 121-155.

Heß, B. (2012): Zuwanderung von Fachkräften nach § 18 AufenthG aus Drittstaaten nach Deutschland. Ergebnisse einer schriftlichen Befragung von Arbeitsmigranten. BAMF-Working Paper 44. Nürnberg.

Hessisches Ministerium der Justiz, für Integration und Europa (2013): Förderrichtlinie zum Landesprogramm „WIR – Wegweisende Integrationsansätze Realisieren“. URL: [http://www.integrationskompass.de/global/show\\_document.asp?id=aaaaaaaaaadhmy](http://www.integrationskompass.de/global/show_document.asp?id=aaaaaaaaaadhmy) (Stand: 17.04.14)

Hillmann, F. (2000): Von internationalen Wanderungen zu transnationalen Migrationsnetzwerken? Der neue europäische Wanderungsraum. In: Bach, M. (Hrsg.): Die Europäisierung nationaler Gesellschaften. Opladen. S. 363-385.

IQ – Fachstelle Diversity Management (2013): Willkommenskultur (und Anerkennungskultur). Hintergrund, Diskussion und Handlungsempfehlungen. Arbeitspapier 02/2013. München. URL: [http://netzwerk-iq.de/fileadmin/redaktion/Publikationen/03\\_Diversity\\_Management/2013\\_FS\\_DiM\\_Arbeitspapier\\_Willkommenskultur.pdf](http://netzwerk-iq.de/fileadmin/redaktion/Publikationen/03_Diversity_Management/2013_FS_DiM_Arbeitspapier_Willkommenskultur.pdf) (Stand: 08.04.2014)

Innovationsbüro Fachkräfte für die Region (2012): Gute Praxis – Ideen und Anregungen zur Fachkräftesicherung in der Region. Berlin. URL: [http://www.fachkraeftebuero.de/fileadmin/user\\_upload/Daten\\_und\\_Fakten/Gute\\_Praxis\\_-\\_Publikation\\_Innovationsbuero.pdf](http://www.fachkraeftebuero.de/fileadmin/user_upload/Daten_und_Fakten/Gute_Praxis_-_Publikation_Innovationsbuero.pdf) (Stand: 08.04.2014)

Innovationsbüro Fachkräfte für die Region (2013): Fachkräfteanalyse in regionalen Netzwerken. Leitfadenreihe Netzwerkmanagement. Berlin. URL: [http://www.fachkraeftebuero.de/fileadmin/user\\_upload/Daten\\_und\\_Fakten/Fachkraefteanalyse\\_in\\_regionalen\\_Netzwerken-Leitfadenreihe\\_Netzwerkmanagement.pdf](http://www.fachkraeftebuero.de/fileadmin/user_upload/Daten_und_Fakten/Fachkraefteanalyse_in_regionalen_Netzwerken-Leitfadenreihe_Netzwerkmanagement.pdf) (Stand: 08.04.2014)

Integration.Interkommunal (2010): Vielfalt schafft Zukunft. Ein Handlungsbuch. URL: [http://www.integration-interkommunal.net/iinet\\_produkte/iinet\\_produkte.de.html](http://www.integration-interkommunal.net/iinet_produkte/iinet_produkte.de.html) (Stand: 11.04.2014)

IW (Institut der deutschen Wirtschaft Köln) (2012): Fachkräftesicherung durch Zuwanderung. Eine Zehn-Jahres-Bilanz. Tabellenanhang zur Pressekonferenz am 5. Juli 2012. Berlin.

Johnston, R.; Trlin, A.; Henderson, A.; North, N. (2006): Sustaining and Creating Migration Chains Among Skilled Immigrant Groups. In: Journal of Ethnic and Migration Studies 32, S. 1227-1250.

Kalter, F.; Granato, N. (2002): Demographic Change, Educational Expansion, and Structural Assimilation of Immigrants. The Case of Germany. In European Sociological Review 18, S. 199-216.

- Kaufmann, M. (2012): "Deutsche Firmen sind selbst schuld, wenn Fachkräfte fehlen". Interview mit Manpower-Chefin Calasan. In: KarriereSPIEGEL. URL: <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/manpower-chefin-calasan-fachkraeftemangel-ist-hausgemacht-a-868539.html> (Stand: 08.04.2014)
- Kettner, A. (2011): Zur Abgrenzung der Begriffe Arbeitskräftemangel, Fachkräftemangel und Fachkräfteengpässe und zu möglichen betrieblichen Gegenstrategien. URL: [http://doku.iab.de/grauepap/2011/Fachkr%C3%A4ftemangel\\_GrauesPapier\\_Kettner.pdf](http://doku.iab.de/grauepap/2011/Fachkr%C3%A4ftemangel_GrauesPapier_Kettner.pdf) (Stand: 08.04.14)
- Kienbaum (2013): Healthcare-HR-Trendstudie 2013. URL: [http://www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resources/downloads/brochures/Ergebnisbericht\\_HR-Trendstudie2013\\_final.pdf](http://www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resources/downloads/brochures/Ergebnisbericht_HR-Trendstudie2013_final.pdf) (Stand: 11.04.14)
- Kolodziej, D.(2011): Fachkräftemangel in Deutschland. Statistiken, Studien und Strategien. In: Infobrief Wissenschaftliche Dienste, Deutscher Bundestag. URL: [https://www.bundestag.de/blob/192372/e82c8527320c780e9c8f92589bd07489/fachkraeftemangel\\_in\\_deutschland-data.pdf](https://www.bundestag.de/blob/192372/e82c8527320c780e9c8f92589bd07489/fachkraeftemangel_in_deutschland-data.pdf) (Stand: 17.04.2014)
- LASA (Landesagentur für Struktur und Arbeit) (2011): Regionale Initiativen der Fachkräftesicherung. Kooperationsmodelle in Brandenburg. Praxishilfe Nr. 24. Potsdam. URL: <http://arbeit.zab-brandenburg.de/files/media-download/broschuere/praxishilfe-nr-24-initiativen-zur-fachkraeftesicherung-2288.pdf> (Stand: 08.04.2014)
- Massey, D.S.; García-España, F. (1987): The Social Process of International Migration. In: Science 237 (4816), S. 733-738.
- Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg (2014): Wirtschaftsministerium fördert elf Welcome Center für internationale Fachkräfte. Pressemitteilung vom 19.01.2014. URL: <http://www.baden-wuerttemberg.de/service/presse/pressemitteilung/pid/wirtschaftsministerium-foerdert-elf-welcome-center-fuer-internationale-fachkraefte/> (Stand: 17.04.2014)
- Niebuhr, A. (2006): Migration and Innovation. Does Regional Diversity Matter for R & D Activity? In: Papers in Regional Science 89 (3), S. 563-585.
- OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) (2007): Jobs for Immigrants (Vol. 1). Labour Market Integration in Australia, Denmark, Germany and Sweden. Paris.
- OECD (2013): Zuwanderung ausländischer Arbeitskräfte: Deutschland. Paris.
- OECD (2014): Is migration good for the economy? In: Migration Policy Debates May 2014. Paris.
- Offer, B. (2012): Globale Arbeitsmigration und die Praxis des deutschen Zuwandererrechts. Vortrag auf der internationaler Konferenz „Arbeitsmigration in Wirtschaft und Gesellschaft neu denken – Die Fachkräfte-Debatte in der Migrationsgesellschaft“ am 22. - 23. November 2012, Berlin. URL: [http://www.network-migration.org/pr\\_rethinking\\_migration.php](http://www.network-migration.org/pr_rethinking_migration.php) (Stand: 17.04.2014)

Prognos AG; VBW (Vereinigung Bayerischer Wirtschaftsverbände) (2011): Arbeitslandschaft 2030 – Auswirkungen der Wirtschafts- und Finanzkrise. Basel. URL: [http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/110930\\_Neuaufgabe\\_Arbeitslandschaft\\_2030.pdf](http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/110930_Neuaufgabe_Arbeitslandschaft_2030.pdf) (Stand: 08.04.14)

PwC (PricewaterhouseCoopers) (2012): 112 – und niemand hilft. Frankfurt am Main.

RKW Berlin-Brandenburg e.V. (2010): Diversity Management und mittleren Unternehmen. Erfolgreiche Umsetzungsbeispiele. URL: [http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/beispieldateien/Downloads/Studien/studie\\_diversity\\_management\\_in\\_kmu\\_erfolgreiche\\_umsetzungsbeispiele.pdf](http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/Studien/studie_diversity_management_in_kmu_erfolgreiche_umsetzungsbeispiele.pdf) (Stand: 08.04.2014)

Rottleuthner, H.; Mahlmann, M. (2011): Diskriminierung in Deutschland. Fakten und Vermutungen. Baden-Baden.

Schader-Stiftung (2011) (Hrsg.): Integrationspotenziale in kleinen Städten und Landkreisen. Ergebnisse des Forschungs-Praxis-Projekts. Darmstadt.

Schader Stiftung (2013): Potenzialbericht. Erste Ergebnisse der Erhebungen vor Ort. Forschungs-Praxis-Projekt: Integrationspotenziale ländlicher Regionen im Strukturwandel. Darmstadt.

Schönwälder, K.; Söhn, J. (2007): Siedlungsstrukturen von Migrantengruppen in Deutschland: Schwerpunkte der Ansiedlung und innerstädtische Konzentrationen. WZB-Discussion Paper Nr. SP IV 2007-601. Berlin.

Schröder, H. (2014): Interkulturelle Öffnung und Anerkennungskultur in Verwaltungen. URL: <http://www.i-igq.de/dokus/Interkulturelle-oeffnung-und-Anerkennungskultur-in-Verwaltungen.pdf> (Stand: 08.04.2014)

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2014): 15,3 Millionen Personen haben einen Migrationshintergrund. URL: [https://www.zensus2011.de/SharedDocs/Aktuelles/Ergebnisse/PM\\_Destatis\\_20140603.html?nn=3065474](https://www.zensus2011.de/SharedDocs/Aktuelles/Ergebnisse/PM_Destatis_20140603.html?nn=3065474) (Stand: 09.07.2014)

Statistisches Bundesamt (2009): Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 12. koordinierte Vorausberechnung. URL: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204099004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204099004.pdf?__blob=publicationFile) (Stand: 11.04.2014)

Statistisches Bundesamt (2011a): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Ausländische Bevölkerung: Ergebnisse des Ausländerzentralregisters, Fachserie 1, Reihe 2. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2011b): Bevölkerung mit Migrationshintergrund – Ergebnisse des Mikrozensus 2010, Fachserie 1, Reihe 2.2. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2014a): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Vorläufige Wanderungsergebnisse 2013. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2014b) Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Wanderungen 2012. Fachserie 1 Reihe 1.2. Wiesbaden.

SVR (Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration) (2011): Die Visitenkarte einer Stadt? Ausländerbehörden und ihr Angebot für hoch qualifizierte Migranten. SVR-Info August 2011. URL: [http://www.svr-migration.de/content/wp-content/uploads/2011/08/svr-info-auslanderbehorden\\_08\\_2011.pdf](http://www.svr-migration.de/content/wp-content/uploads/2011/08/svr-info-auslanderbehorden_08_2011.pdf) (Stand: 08.04.2014)

UN (United Nations) (2001): Replacement Migration. New York.

Vanderheiden, E.; Mayer, C.-H. (Hrsg.) (2014): Handbuch Interkulturelle Öffnung. Grundlagen, Best Practice, Tools. Göttingen.

Weiss, K. (2011): Zuwanderung und Integration im ländlichen Raum in Ostdeutschland: In: RaumPlanung 155.

Werner, D.; Neumann, M.; Erdmann, V. (2010): Qualifizierungsmonitor – Empiriegestütztes Monitoring zur Qualifizierungssituation in der deutschen Wirtschaft. Institut der deutschen Wirtschaft Köln.

Wippermann, C.; Flaig, B.B. (2009): Lebenswelten von Migrantinnen und Migranten. In: Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ) 5/2009. S. 3-11.

## **Bildquellen**

Wir bedanken uns für die Überlassung von Bildmaterial. Die Bearbeiter haben versucht, alle Inhaber von Urheberrechten zu kontaktieren. Bei eventuellen Versäumnissen bitten wir, Kontakt mit den Bearbeitern aufzunehmen. Alle Rechte verbleiben bei den Urhebern.

Die Quellen für Abbildungen und Tabellen sind den jeweiligen Abbildungs- und Tabellenverweisen zu entnehmen. Zudem wurden folgende Fotos aus den Fallregionen für die Steckbriefe (siehe Kapitel 9) zur Verfügung gestellt:

### *Frankfurt (Oder)*

S. 1: Klaus Baldauf (Bilder links und rechts); Stadt Frankfurt (Oder) (Bild mitte)

S. 2: Klaus Baldauf (beide Bilder)

### *Jena*

S. 1/2: JenaWirtschaft

### *Mannheim*

S. 1: Axel Heiter / Stadtmarketing Mannheim GmbH (Bild links); Stefanie Eichler / Stadtmarketing Mannheim GmbH (Bild mitte); Stadtmarketing Mannheim GmbH (Bild rechts)

S. 2: Thomas Raffler / Stadtmarketing Mannheim GmbH (Bild oben links); Dominik Rossbach / Stadtmarketing Mannheim GmbH (Bild oben rechts); Stadtmarketing Mannheim GmbH (Bild unten rechts)

### *Ravensburg*

S. 1: Stadt Ravensburg (Bilder links und rechts); Tove Simpfendörfer & Katrin Schuler / Hochschule Ravensburg-Weingarten (Bild mitte)

S. 2: Stadt Ravensburg (Bilder oben links); Tove Simpfendörfer & Katrin Schuler / Hochschule Ravensburg-Weingarten (Bild oben rechts und unten rechts)

### *Schwarzwald Baar-Heuberg*

S. 1: Heinz-Rudi Link (Bild links); Jennifer Schwörer / Arts Productions (Bild rechts)

S. 2: Jennifer Schwörer / Arts Productions (beide Bilder)

### *Städtekooperation Integration. Interkommunal*

S. 1: Jochen Schlutius / Ruhr Tourismus (Bilder links und rechts); Römer-Lippe-Route (Bild mitte)

S. 2: Jochen Schlutius / Ruhr Tourismus (Bilder oben links und unten rechts); Dominik Asbach / Regionalverband Ruhr (Bild oben rechts)

### *Wunsiedel*

S. 1/2: Stadt Wunsiedel

### *Wuppertal*

S. 1/2: Dirk Herfeld / Stadt Wuppertal