

Tagungsdokumentation.

5. Fachtagung „Strategisches Personalmanagement
Willkommenskultur konkret“, 09.09.2014 im comcenter Brühl, Erfurt



Eröffnung

„Aus den Problemen heraus entsteht eine große Chance: es gilt nicht nur den Fehlbedarf an Fachkräften zu decken, sondern z.B. auch die internationalen Märkte besser zu verstehen.“

Andreas Krey, Geschäftsführer der Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen mbh (LEG) begrüßte herzlich Uwe Höhn, Thüringer Minister für Wirtschaft, Arbeit und Technologie und die Referenten und Gäste zur 5. Fachtagung der Reihe Strategisches Personalmanagement. Bereits eine Woche zuvor stand das Thema Willkommenskultur bei der Festveranstaltung zum einjährigen Bestehen des Welcome Centers Thuringia im Fokus. Hier anknüpfend machte Herr Krey deutlich, das mit dem Titel „Willkommenskultur konkret“



die Aufmerksamkeit auf eine offene und ehrliche Bestandsaufnahme gelenkt werden soll, um mit Unternehmen über die unmittelbaren Umsetzungserfahrungen zu sprechen und tatsächlich geeignete Lösungen zu finden. Unterstützung hierfür bietet auch das bei der Thüringer Agentur für Fachkräftegewinnung (ThAFF) integrierte Welcome Center Thuringia.

Zudem gilt es diese Herausforderungen auf der Fachkräfteebene in übergreifendes unternehmerisches Denken einzubinden: So können beispielsweise mit Hilfe hier lebender ausländischer Fachkräfte internationale Märkte besser verstanden werden. Doch hierfür ist es erforderlich, dass die Verantwortung der Unternehmen über die „Arbeit“ hinausreicht. Zentrale Fragen dabei sind zum einen: wie werbe ich Fachkräfte konkret an, wie organisiere ich die Personalauswahlprozesse – aber auch: wie findet man eine geeignete Wohnung, einen Kindergartenplatz sowie einen Hausarzt oder wo gibt es Unterstützung bei den notwendigen Behördengängen etc.. Das heißt, was ist alles erforderlich, um eine gemeinsame kulturelle Basis zu finden, damit sich ausländische Fachkräfte hier in Thüringen willkommen fühlen bzw. damit eine wirklich gelebte Willkommenskultur für alle erfahrbar wird. Angesichts der Tatsache, dass der Anteil in Thüringen lebender Ausländer noch sehr gering ist, sind hier Chancen und Herausforderungen zu sehen, u.a. bei der Verbesserung des Personalmarketings.

Grußwort

„Für mehr Weltoffenheit und Akzeptanz – das ist das Synonym für Willkommenskultur.“



In seinem Grußwort verdeutlichte **Uwe Höhn, Thüringer Minister für Wirtschaft, Arbeit und Technologie** noch einmal, welche wichtigen Entwicklungen sich in Thüringen vor allem in den letzten fünf Jahren vollzogen haben. Das zeigt insbesondere die durchschnittliche monatliche Arbeitslosenquote von 7,5 %. Mit dieser Quote liegt Thüringen im bundesweiten Vergleich im vorderen Feld. Gleichzeitig liegt das Augenmerk der Arbeitsmarktpolitik auf der durchaus noch hohen Zahl der Langzeitarbeitslosen sowie auf der Zielgruppe 55plus, wie es das Landesarbeitsmarktprogramm (LAP) deutlich zeigt.

Zudem hob Herr Höhn hervor, dass die Thüringer Arbeitgeber deutlich offener geworden sind in Bezug auf die Eröffnung von Einstiegschancen von Menschen, die einen besonderen Unterstützungsbedarf haben. Weiter führte Herr Höhn aus, dass ein Ziel der neuen Förderperiode ist, die kleinen und mittelständischen Unternehmen zu stärken, denn ohne Wachstum gibt es keine gute Arbeit und kein höheres Lohnniveau. Wachstum wiederum kann nur mit Innovationen generiert werden.

Die Zuwanderung rückt angesichts der demografischen Entwicklung Thüringens immer mehr in den Mittelpunkt. Wichtig ist daher, die richtigen Arbeitsvoraussetzungen zu schaffen, aber auch zu bedenken, dass - sinngemäß der Worte Max Frischs - nicht nur Arbeitskräfte kommen, sondern auch Menschen. Hier knüpft das Welcome Center Thuringia bereits sehr gut an, ebenso die IHK und weitere Thüringer Netzwerkpartner.

Abschließend appellierte Herr Höhn daran, dass es sich bei der Schaffung einer Willkommenskultur in Thüringen - im Sinne von Weltoffenheit und Toleranz - sowohl um eine gemeinsame Aufgabe und Verpflichtung handelt, als auch um ein Eigeninteresse bei der Werbung um Fachkräfte. Ihre gelungene Integration spielt dabei eine grundlegende Rolle. Das heißt, nicht nur in den städtischen Wohnquartieren, sondern auch im ländlichen Raum kommt es darauf an, wie zugewanderte Menschen in den Arbeits- und Lebensalltag eingebunden werden, um ein weltoffenes Thüringen sichtbar machen zu können.

Keynote

Die Integration ausländischer Fach- und Führungskräfte - Kulturpsychologische Perspektiven, Prof. Dr. Stefan Strohschneider, Friedrich-Schiller-Universität Jena

„Das Bild des Relocation-Managers muss sich ändern: es reicht nicht, sich um Wohnung, Behördengänge und Arztbesuche zu kümmern, sondern sie müssen sich auch für die private Vernetzung zuständig fühlen.“

Als Experte der interkulturellen Wirtschaftskommunikation nahm **Prof. Stefan Strohschneider, FSU Jena**, die Zuhörer mit auf einen spannenden theoretischen Exkurs, den er sehr aufschlussreich mit konkreten Beispielen untersetzte. Gleich zu Beginn seines Vortrages verdeutlichte er, dass Willkommenskultur kein Selbstläufer ist. Um den praktischen Umgang mit Willkommenskultur und insbesondere deren Herausforderungen für den Lebensalltag bzw. im Hinblick auf Integrationsleistungen verstehen zu können, erläuterte er dies aus kulturpsychologischer Perspektive. Hierbei zeigt Herr Prof. Strohschneider sehr deutlich auf, worauf Arbeitgeber und Führungskräfte achten sollten, wenn sie ausländische Fachkräfte längerfristig an ihr Unternehmen erfolgreich binden wollen.



Dafür sind nicht nur innerbetriebliche- und Teamprozesse in den Blick zu nehmen, sondern auch - wie es Herr Höhn bereits in seinem Grußwort angesprochen hatte - die weiterreichende soziale Integration als Menschen mit familiären Bedürfnissen und privaten Wünschen. So wird z.B. gelegentlich aufgrund der sprachlichen Verständigungsschwierigkeiten zu Beginn der Bildungsgrad der zugewanderten Fachkräfte unterschätzt. Auch kommt es mit Hilfe gutgemeinter Mentoringprogramme oftmals nicht zum gewünschten Effekt, da

hier i.d.R. ältere Kollegen einen jüngeren coachen. Wirksamer sind hier „Buddy“-Programme, d.h. der Aufbau einer Patenschaft zwischen gleichaltrigen oder gleichrangigen Kollegen, die auch gemeinsame Freizeitinteressen umfassen können. Der Arbeitgeber hat daher die Aufgabe, mit dafür zu sorgen, dass der soziale Integrationsprozess seiner ausländischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begleitet wird und die Fachkraft nicht wieder abwandert. Aus Sicht von Herrn Prof. Strohschneider kann daher die Integration ausländischer Fach- und Führungskräfte nur dann gut gelingen, wenn diese über den Unternehmenskontext hinaus als „Menschen mit menschlichen Bedürfnissen“ wahrgenommen werden.

Die Präsentation zum Download finden Sie unter:
<http://www.leg-thueringen.de/personalmanagement>

Best Practice

„Wir hatten manchmal den Eindruck, wir sind die erste Gruppe von Ausländern, die nach Thüringen kamen. Aber wir lernen von voneinander und können die Willkommenskultur gemeinsam vorantreiben.“

Wie es in der konkreten betrieblichen Praxis gelingen kann, die von Prof. Strohschneider aufgezeigten Erfordernisse in Angriff zu nehmen und welche Herausforderungen im Alltag dennoch bestehen (können), berichteten sehr anschaulich **Małgorzata Mroczek** als neue Mitarbeiterin und **Jens Neuner**, Standortleiter der **redcoon Logistics GmbH, Erfurt**.



Herr Neuner erläuterte sehr prägnant, aus welchen Gründen die redcoon Logistics GmbH sich auf den Weg nach Polen begeben hat, um neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für den Standort Erfurt zu gewinnen. Seit zwei Jahren ist redcoon mit über 270 Beschäftigten im Erfurter Gewerbegebiet GVZ vertreten und versendet Waren in ganz Europa. Mit dem Aufbau des Standortes Erfurt suchen sie seit Herbst 2012 aktiv Fachkräfte, um die Kundenversprechen zu halten. Schnell haben sie festgestellt, dass die klassischen Personalakquise-strategien nicht mehr greifen und Lösungsansätze, zum Beispiel mittels Saisonkräften, Zeitarbeitskräften oder Studentenjobs das Fachkräfteproblem zu bewältigen, nicht mehr ausreichen. Aus diesem Grund hat sich das Erfurter Unternehmen entschlossen, sich bei einer redcoon-Filiale, die es bereits in Polen gibt, vor Ort detailliert vorzustellen.

So sind im Dezember 2012 zwölf Fachkräfte aus Polen – zu denen auch Frau Mroczek gehört – nach Erfurt gekommen, um hier zu arbeiten und zu leben. Für die Entscheidung, nach Erfurt und damit nach Thüringen zu ziehen, sprachen u.a. die gegenwärtige persönliche und wirtschaftliche Situation in Polen, die Unterstützungsangebote bei der Eingliederung, die Stabilität des Arbeitsplatzes und der Lohn.

Von ihren ersten Eindrücken und konkreten Erfahrungen seit ihrer Ankunft in Erfurt berichtete Frau Mroczek eindrücklich. Hürden gleich zu Beginn galt es vor allem bei der Wohnungssuche, Kindergartenplatzsuche oder bei Behördengängen zu überwinden, wenn etwa nur Formulare in deutscher Sprache auslagen oder Vorurteile geäußert wurden.

Gleichzeitig haben sich die neuen Kolleginnen und Kollegen sehr darüber gefreut, an ihrem ersten Arbeitstag im Unternehmen auf Polnisch begrüßt worden zu sein. Zudem wurden sie in der ersten Zeit alle zwölf in der gleichen Abteilung eingesetzt, um sich gegenseitig helfen zu können. Wichtige Informationen und Hinweise standen auf Tafeln, teilweise sogar in polnischer Sprache bereit. So kann Frau Mroczek insbesondere für diese Anfangszeit konstatieren: „*Wir fühlen uns innerhalb der Firma angekommen*“.

Dass es nicht allein ausreicht, im Unternehmen herzlich begrüßt zu werden, dass zeigten die weiteren Schilderungen aus dem neuen Lebensalltag. Dennoch sind sich Herr Neuner und Frau Mroczek einig, dass sie den richtigen Weg eingeschlagen haben. Aus Unternehmenssicht stellt sich immer die Frage, wie bekommt man es gut hin, wie kann man die neuen Kolleginnen und Kollegen so binden, dass sie am Standort bleiben. Wichtig ist, allen Seiten einen angemessenen Handlungsrahmen zur Verfügung zu stellen, mit dessen Hilfe Orientierung gegeben werden kann – gleichzeitig gilt es aber auch, die neu zugezogenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mit einer Vielzahl von Angeboten zu überfordern sowie Raum für private Sichtweisen und Entscheidungen zu lassen.

Weitere Informationen zum Unternehmen: www.redcoon.de

Impressionen



Podiumsdiskussion

„Erfolgreiche Integration verlangt ein hohes Engagement vom Arbeitgeber - und Arbeitgeber brauchen Unterstützung.“



v.l.n.r.: **Kai Philipps**, Serviceagentur Demografischer Wandel, TMBLV, **Udo Götze**, Beigeordneter der Stadt Erfurt, Dezernat Bürgerservice und Sicherheit, **Petra Heß**, Ausländerbeauftragte des Freistaates Thüringen, **Dr. Steffen Spieß**, Moderation / LEG Thüringen, **Andreas Knuhr**, Welcome Center Thuringia, **Steffen Raschke** Auto Flügel GmbH

Dr. Steffen Spieß, LEG Thüringen, griff die spannenden Erfahrungsberichte des Unternehmens redcoon auf und eröffnete die Podiumsdiskussion mit der Frage danach, wen können insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen anwerben, wie kann diese Werbung erfolgen und inwieweit kann Zuwanderung dabei helfen, demografische Herausforderungen zu bewältigen. Vielen sind beispielsweise die große Gruppe der jungen Spanier noch in Erinnerung, deren unprofessionelle Anwerbung durch Einzelne das Welcome Center Thuringia gleich zu Beginn seiner Tätigkeit vor eine Bewährungsprobe gestellt hatte.



Andreas Knuhr, Welcome Center Thuringia, und **Steffen Raschke, Auto Flügel GmbH**, schilderten daher anhand ihrer Zusammenarbeit, wie gemeinsam Lösungen gefunden werden konnten, die für alle Seiten fruchtbar waren. Herr Knuhr erinnerte daran, dass das Autohaus mitgeholfen hatte, als damals kurzfristig thüringenweit Praktikums- und Arbeitsplätze für die spanischen Zuwanderer gesucht wurden. Vor welchen Aufgaben damit ein mittelständisches Unternehmen stand, dass über keine eigene Personalabteilung verfügt, schilderte Herr Raschke sehr offen.

Vier Plätze konnte das Autohaus anbieten, jedoch nicht nur in Erfurt, sondern zwei davon befanden sich in Meiningen. Neben den Sprachproblemen mussten sie erkennen, dass sie anfangs unterschätzt hatten, welche Bedeutung es für eine gelungene Integration hat, ob noch weitere Muttersprachler vor Ort leben. Für die jungen Spanier, die in ihrem Heimatland schon verschiedene Ausbildungen absolviert hatten, war es zudem eine große Herausforderung, nochmals mit einer Ausbildung zu beginnen. Dass auch persönliche Aspekte eine große Rolle spielen, zeigt der Fall eines jungen Mannes, der nach Spanien zurückgekehrt ist.

Ein wesentliches Fazit für Herrn Raschke - der diesen Weg jederzeit wieder gehen würde – ist jedoch auch: „Reden Sie offen mit ihren Kollegen, mit ihren deutschen Mitarbeitern und

bereiten Sie sie vor.“ Gleichzeitig sieht er aber auch als KMU den eigenen Unterstützungsbedarf bei der Akquise ausländischer Fachkräfte durch eine Einrichtung wie das Welcome Center. Die Unternehmen können bestimmte Dinge nicht vorhalten bzw. bestimmte Strukturen nicht beeinflussen, z.B. wenn sich die Unternehmensstandorte in unterschiedlichen Kammerbezirken befinden, die dann wiederum für die jeweiligen Sprachkurse zuständig sind.

Herr Knuhr betonte noch einmal, dass die unseriöse Anwerbep Praxis der jungen Spanier u.a. deutlich gezeigt hat, dass nicht darüber aufgeklärt wurde, in welchen Thüringer Regionen sie arbeiten und leben werden und wie die Gegebenheiten vor Ort sind: *„Wir dürfen in Bezug z.B. auf die ländlichen Regionen nicht mit falschen Versprechen arbeiten: es werden dann auch Leute herkommen, wenn ehrlich gesagt wird, was sie dort erwartet.“* Daher ist die Vernetzung mit den vielen Thüringer Akteuren im Migrations- und Integrationsbereich, die dort schon viele Jahre aktiv sind, von enormer Wichtigkeit für wirksame Unterstützungsangebote. Eine weitere unabdingbare Voraussetzung sind Informationsmaterialien und Formulare in der Muttersprache, wie z.B. Ausbildungsverträge. Zudem gelte es auch die Spielräume bei gesetzlichen Regelungen zu überprüfen, wie es Herr Knuhr am Beispiel der sogenannten Vorrangprüfung verdeutlichte.

Petra Hess, Ausländerbeauftragte des Freistaates Thüringen,

machte darauf aufmerksam, die anderen Zuwanderungsgruppen vor dem Hintergrund der medialen Aufmerksamkeit, die die Spanier erfahren haben, nicht zu vergessen. Insgesamt hat Thüringen mit 2,2 % im Vergleich mit den anderen Bundesländern einen nur vergleichsweise geringen Ausländeranteil an der hier lebenden Bevölkerung. Gerade deshalb ist es wichtig, hier im Sinne einer guten Willkommenskultur anzusetzen und die Gesellschaft dafür zu sensibilisieren. Eine Möglichkeit dafür ist auch, darauf hinzuweisen, welche Konsequenzen es haben kann, wenn man es nicht tut, wie zum Beispiel auf das Wegbleiben ausländischer Investoren.



Ein weiterer Ansatz sollte sein, viel mehr Begegnungen zwischen den Menschen zu organisieren und der heimischen Bevölkerung entsprechende Informationen zur Verfügung zu stellen. In Thüringen wurde hier in den letzten Jahren schon sehr viel getan: deutlich zugenommen hat zum Beispiel die Anzahl der Vereine, die so etwas organisiert haben. Deshalb sollte auch das Ziel sein, betonte Frau Hess, dass Willkommenskultur *„nicht nur im Fokus der Politik steht, sondern in die Mitte der Gesellschaft geholt wird“*.



Mit Blick auf die geschilderten Hürden bei Behördengängen verwies **Udo Götze, Beigeordneter der Stadt Erfurt / Dezernat Bürgerservice und Sicherheit,** die dahinterliegende Problematik insbesondere bei den Ausländerbehörden. Aufgrund der großen Heterogenität der ausländischen Zuwanderer in Bezug auf Aufenthaltsstatus, Migrations-

gründen sowie ihren Möglichkeiten, den eigenen Lebensunterhalt zu finanzieren, sind sehr unterschiedliche Integrationsleistungen erforderlich. Herr Götze erläuterte dies am Beispiel der syrischen Flüchtlingsfamilien, die die Stadt Erfurt derzeit aufnimmt.

Zugleich machte er darauf aufmerksam, dass die Ausländerbehörden auch hoheitliche Aufgaben zu erfüllen haben, wie z.B. die sogenannte Abschiebung umzusetzen, die augen-

scheinlich dem Anliegen einer Willkommenskultur entgegenstehen. Darüber hinaus gilt es die Integration so zu unterstützen, dass zum einen die Möglichkeit besteht, die kulturelle Identität zu erhalten, zum anderen aber auch, dass gleiche Teilhabechancen für die Kinder bestehen und die Familien sich, in dem sie hier Arbeit finden, einen eigenen sozialen Status erarbeiten können. Herr Götze betonte, dass „*gelungene Integration ein längerer Prozess ist. Allein den Arbeitskräftemangel zu beseitigen, ist noch keine Integration*“.



Bezugnehmend auf die Frage, ob der demografische Wandel faktisch eine „Türöffner für das Fremde“ sei, zeigte **Kai Philipps** von der **Serviceagentur Demografischer Wandel, die beim Thüringer Ministerium für Bau, Landesentwicklung und Verkehr** angesiedelt ist, noch einmal die wichtigen Eckpunkte der demografischen Entwicklung auf. Thüringen hat 17 % seiner Bevölkerung verloren

und diese wird sich bis 2030 nochmal in etwa um den gleichen Wert reduzieren.

Weiterhin altert die Gesellschaft bekanntermaßen erheblich und es ist jetzt schon ersichtlich, dass sich in Thüringen das Durchschnittsalter auf 51 bis 52 Jahre einpegeln wird. Gleichzeitig steigt die Altersgruppe der Rentner absolut an. Daher müssen diese Wandlungsprozesse in Thüringen unbedingt in den Blick genommen werden und es sollte bewusst gemacht werden, dass ein „*Zuzug unumgänglich zum einen gebraucht wird – und zum anderen gesellschaftlichen Mehrwert schafft*“. Dahingehend kann man die demografischen Herausforderungen durchaus als „Türöffner“ bezeichnen, aber man sollte sich immer vergegenwärtigen, dass die die bisherige, wieder positive Zuwanderung nichts an dem Problem ändert, dass Thüringen schrumpft. Damit liegt noch eine große Aufgabe vor uns.



Schlusswort

Dr. Steffen Spieß fasste zum Schluss die Erkenntnisse aus den Vorträgen, der regen Podiumsdiskussion und dem Austausch mit dem Publikum prägnant zusammen:

- Man darf die Integrationsherausforderungen weder unter- noch überschätzen. Eine erfolgreiche Integration verlangt zudem von Arbeitgebern ein hohes Engagement, das über die Unternehmensgrenzen hinausreicht und private Unterstützung mit einschließt. Gefragt ist Einfühlungsvermögen. Grundlegende Bedürfnisse von ausländischen Kollegen und Kolleginnen müssen erkannt und berücksichtigt werden, insbesondere wenn es um die Bedürfnisse nach Zugehörigkeit, Bestimmtheit und Kontrolle geht.



- Das Welcome Center Thuringia und das große Netzwerk können insbesondere kleinere und mittlere Unternehmen durch Rat unterstützen und durch Tat entlasten sowie Interessen bündeln, um sich stärker Gehör, z.B. bei strukturellen Problemen zu verschaffen.
- Ob sich ein/e ausländische/r Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin willkommen- und wohlfühlt, hängt auch davon ab, welche Erfahrungen sie außerhalb des Unternehmens machen. Hier sind alle dazu aufgefordert, dazu beizutragen, dass Thüringen in Stadt und Land weltoffen wird.
- Behörden sind wichtige Anlaufstellen, die notwendige Dinge entscheiden müssen. In der engagierten Podiumsdiskussion sind auch die objektiven Grenzen sichtbar geworden. Dennoch ist es wichtig, die Behördenmitarbeiter und -mitarbeiterinnen zu motivieren, Entscheidungsspielräume zu nutzen und sie damit in die Lage zu versetzen, im Sinne einer Willkommenskultur zu agieren.
- Mit Zuwanderung alleine werden wir die demographischen Herausforderungen für Thüringen nicht lösen. Aber erfolgreiche Zuwanderung macht unsere Wirtschaft und Gesellschaft zukunftsfähiger. Wo viele unterschiedliche Menschen friedlich zusammenkommen, entstehen neue Sichtweisen und innovative Lösungsansätze – die Thüringen sehr gut gebrauchen kann.



Ausblick

Die nächste Veranstaltung **zu aktuellen Fragen des strategischen Personalmanagements** findet am **17. Februar 2015** statt. Informationen dazu werden rechtzeitig auf der LEG-Homepage www.leg-thueringen.de bereitgestellt.