

Handlungsempfehlungen

zur beruflichen Integration von MigrantInnen

Gemeinschaftsinitiative EQUAL
Entwicklungspartnerschaft AMiKU

Arbeit für Migranten -
Neue Wege in den Arbeitsmarkt im Kreis Unna

Gemeinschaftsinitiative
Equal



**“Die Begriffe, die man sich macht, sind sehr wichtig.
Sie sind die Griffe mit denen man Dinge bewegen
kann“**

(Bertold Brecht)

Im folgenden Text bezeichnen wir alle Zugewanderten und ihre Nachkommen mit einem ausländischen oder deutschen Pass, die auf Dauer in Deutschland leben, als *Migranten*. Dazu zählen Ausländer, Aussiedler sowie Eingebürgerte mit Migrationshintergrund.

Außerdem weisen wir darauf hin, dass wir die männliche Form von Bezeichnungen wie Migranten oder Teilnehmer als Vereinfachung bevorzugen und dies keineswegs als Hervorhebung des einen Geschlechts oder Vernachlässigung des anderen meinen.

Grußwort

Einleitung 4

Integration ist ein zweigleisiger Prozess 5

Arbeitsmarktsituation im Kreis Unna ist nach wie vor schwierig 6

Migranten sind im besonderen Maß betroffen 7

Herausforderungen und Handlungsempfehlungen 8

1. Förderung der deutschen Sprache 8

2. Berufliche Orientierung und Qualifizierung 10

3. Vermittlung in Arbeit und Ausbildung 13

4. Kooperation zwischen Arbeitsvermittlung und Arbeitgebern 14

5. Existenzgründungen von Migranten 17

Vorschläge für Politik und Verwaltung 19

Vorschläge für Unternehmen 20

ANHANG

Die Entwicklungspartnerschaft AMiKU 21

Kurzprofile der AMiKU-Teilprojekte 21

Ansprechpartner und Kontakt

Die Entwicklungspartnerschaft AMiKU – **Arbeit für Migranten im Kreis Unna** - ist ein Netzwerk mit 5 operativen und 17 strategischen Partnern aus der Region sowie 3 transnationalen Partnern (aus Dänemark, England und den Niederlanden). Ziel des Netzwerks war es, durch Entwicklung von Synergien, optimale Nutzung bisheriger Erfahrungen und Erprobung neuer Wege einen Beitrag zur Beseitigung beruflicher Barrieren von Migranten zu leisten und sozialhilfebeziehende, arbeitslose Migranten in Arbeit zu bringen. Die erzielten Ergebnisse entsprechen komplett den Zielen unseres Netzwerks und unterstreichen einmal mehr die Wichtigkeit und Vorteile von Netzwerkarbeit sowie einer gezielten Nutzung von vergleichbaren Erfahrungen aus anderen Ländern.

In einem Zeitraum von drei Jahren entwickelte die Entwicklungspartnerschaft neue Wege, indem sie zweigleisig vorging: Zum einen wurden Migranten in Qualifizierungskursen sprachlich, beruflich und interkulturell geschult, zum anderen wurden Arbeitgeber und Personalentscheider für die Problematik sensibilisiert und in die Integrationsbemühungen einbezogen.

Die Leistungsfähigkeit von Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund wird allzuoft einseitig unter dem Blickwinkel ihrer ‚Defizite‘ betrachtet: Mangelnde Motivation und Leistungsbereitschaft, schlechte fachliche Ausbildung, hohe sprachliche Barrieren, Einschränkungen in der Mobilität usw. werden immer wieder hervorgehoben.

Die vorliegenden Handlungsempfehlungen sollen dazu beitragen, Fähigkeiten, fachliche Kenntnisse und berufliche Erfahrungen, die viele Migranten aus ihren Heimatländern mitgebracht und zusätzlich in Deutschland erworben haben, sichtbar zu machen, so dass diese als Bereicherung und Nutzen für die Betriebe und die Gesellschaft erkannt bzw. eingesetzt werden können. Damit wollen wir einen Beitrag zur Chancengleichheit und Bekämpfung von Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt leisten.

Unsere Verbesserungsvorschläge und Empfehlungen, direkt aus der Praxis, richten sich an Politiker, Mitarbeiter von Verwaltungen und Unternehmen, Mitglieder von Verbänden und Organisationen, Mitarbeiter anderer Projekte und an Migranten selbst. Sie sollen als Grundlage dienen, um neue Anregungen und notwendige Maßnahmen zur Integration der Zielgruppe in den Arbeitsmarkt mit Politikern und Entscheidungsträgern vor Ort zu diskutieren und erfolgreich erprobte Ansätze aus der Praxis in die Regelförderung im Kreis Unna umsetzen zu können. Die Handlungsempfehlungen sind auf andere Regionen übertragbar.

Alle Adressaten sind aufgefordert, die gewonnenen Einsichten und Lösungsmöglichkeiten aufzugreifen, damit Arbeitslosigkeit von Migranten spürbar reduziert und die gesellschaftliche Integration vorangetrieben werden kann.

Die Integration von Migranten in Deutschland ist bei weitem nicht mehr auf dem Stand wie vor einigen Jahrzehnten. Immer mehr Migranten beteiligen sich selbstbewusster am gesellschaftlichen Leben, nutzen Bildungsangebote aktiver und leisten inzwischen auch als selbstständige Unternehmer einen erheblichen volkswirtschaftlichen Beitrag. Für eine erfolgreiche Integration reichen Bemühungen von Seiten der Migranten allein nicht aus. Integration ist ein zweigleisiger Prozess, in dem sich Migranten und Mitglieder der Mehrheitsgesellschaft mit ihren eigenen Strukturen aufeinander zu bewegen müssen. Vor allem die Strukturen des Arbeitsmarkts müssen sich an die Herausforderungen einer von Zuwanderung geprägten Gesellschaft anpassen. Arbeit ist der Schlüssel zur gesellschaftlichen Integration. Ohne Arbeit lässt sich Neues nicht erreichen und Erreichtes nicht halten. Darum ist und bleibt die Verbesserung der Arbeitsmarktintegration von Migranten Dreh- und Angelpunkt aller Integrationsbemühungen.

Die Arbeitsmarktsituation ist heute für alle besonders schwierig geworden. Als Hauptgrund dafür muss zwar häufig die Globalisierung der Wirtschaft herhalten, darüber hinaus ist die derzeitige Anspannung auf dem nationalen Arbeitsmarkt jedoch auf ein Zusammenwirken vieler verschiedener Faktoren zurückzuführen. Die Arbeitslosenquote der statistisch unter der Bezeichnung "Ausländer" erfassten Migranten ist doppelt so hoch wie die allgemeine Arbeitslosenquote. Im **Februar 2005** betrug die Arbeitslosenquote in der Bundesrepublik Deutschland

12,6% (bei insgesamt **5.216 Mio.** Arbeitslosen), bei "Ausländern" dagegen **26,2%**¹. Die tatsächliche Zahl aller arbeitslosen Menschen mit Migrationshintergrund liegt weitaus höher.

Diese Zahlen sind alarmierend und u.a. Ausdruck einer mangelhaften Vorbereitung und Anpassung von Migranten an die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt. Aber Vorsicht! Das allein darf nicht zu der Annahme verleiten, dass alle Migranten generell berufliche Defizite hätten. Natürlich gibt es Nachhol- und Anpassungsbedarf hinsichtlich der beruflichen Qualifikation von Migranten, insbesondere bei ihren Deutschkenntnissen.

Allzu oft wird jedoch übersehen, dass Migranten auch über Kompetenzen und Stärken verfügen, die zum Vorteil ihrer Beschäftigungsfähigkeit und zum Nutzen von Betrieben eingesetzt werden können. Sie bringen nicht nur muttersprachliche Kenntnisse und kreative und flexible Arbeitsmethoden mit, sondern auch eine positive Einstellung zu Arbeit und Beruf, eine hohe Identifikation mit ihrer Arbeit und eine besondere Loyalität gegenüber dem Betrieb. Darüber hinaus fungieren sie oft als Mittler zur Erschließung neuer Kundenkreise. Natürlich muss man den Nutzen immer vor dem Hintergrund der Erfordernisse des jeweiligen Berufsfeldes sehen. Aber es steht außer Frage, dass die zusätzlichen Qualifikationen bzw. Fähigkeiten von Migranten im Arbeitsleben einen Mehrwert hervorbringen können. Voraussetzung dafür sind entsprechende Strukturen, die Bereitschaft von Entscheidungsträgern, diese Kompetenzen zu nutzen und die Bereitschaft von Migranten, die sich ihnen bietenden Möglichkeiten aktiv zu nutzen.

Wie kann dieses erreicht werden? Für Erfolg versprechende Lösungen sind unserer Einschätzung nach längst nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft.

Arbeitsmarktsituation im Kreis Unna ist nach wie vor schwierig

Deshalb engagierte sich seit 2002 unsere Entwicklungspartnerschaft, um durch sprachliche Qualifizierung, Beratung, Betreuung, Vermittlung und Training einen kreativen und innovativen Beitrag zur Verbesserung der Situation zu leisten. Ziel war es, arbeitslose Migranten im Kreis Unna durch Erprobung neuer Wege in den ersten Arbeitsmarkt zu vermitteln. Gleichzeitig sollten sie unterstützt werden, um ihre Chancen auf einen Arbeitsplatz nachhaltig zu verbessern. Unsere Entwicklungspartnerschaft wurde im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL durch den Europäischen Sozialfonds, die Arbeitsagentur Dortmund und den Kreis Unna gefördert. Ihr gehörten fünf Teilprojekte an, die das gemeinsame Ziel umsetzten.

Früher war der Kreis Unna durch Großbetriebe der Montanindustrie geprägt. Heute überwiegt eine mittelständisch diversifizierte Branchenstruktur. Dies ist Folge von strukturellen Veränderungen erheblichen Ausmaßes (Einstellung des Bergbaus mit Schließung aller Zechen im Kreis), die längst noch nicht abgeschlossen sind.

Der Bergbau, in dem die meisten Arbeitsmigranten einst beschäftigt waren, zählte 2003 nur noch 40 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte. Die meisten Arbeitsplätze stellen heute das verarbeitende Gewerbe (über 26.000), Handel (über 18.000) und öffentliche und private Dienstleistungen (über 19.000).¹

Diese Entwicklung brachte veränderte Anforderungen an Qualifikation, Flexibilität und Innovationsfähigkeit mit sich. Tausende von Erwerbstätigen, vor allem diejenigen, die die neuen Anforderungen nicht erfüllten, wurden infolge massiver und auch heute noch anhaltender Betriebschließungen arbeitslos.² Zusätzlich verschärft wurde die Situation durch die allgemein schwierige wirtschaftliche Lage in Deutschland. Im Kreis Unna waren im **Februar 2005** insgesamt **28.960** Menschen ohne Arbeit.³ Mit **14,6%** liegt die Arbeitslosenquote deutlich über dem Bundesdurchschnitt von **12,6%**.

¹ Vgl. www.arbeitsagentur.de

¹ Vgl. www.kreis-unna.de Stichtag: 30.06.2003

² Die Zahl der Schließungen lag für das gesamte Ruhrgebiet Ende 2003 bei 3363 und damit mehr als doppelt so hoch

wie in 1999. Quelle: www.projektruhr.de

³ Vgl. Arbeitsmarktreport, Februar 2005. Agentur für Arbeit Dortmund und Hamm..

Für Migranten sind die Folgen des anhaltenden Strukturwandels sowie die allgemein schwierige Situation der deutschen Wirtschaft besonders dramatisch. Im **Februar 2005** war die Arbeitslosenquote von Migranten im Kreis Unna mit **37,2%** (= **4.421** Personen) zweieinhalb Mal so hoch wie die der Deutschen¹. Aussiedler und eingebürgerte Personen mit Migrationshintergrund sind in dieser Zahl nicht enthalten. Besonders betroffen sind Ausländer bzw. Aussiedler über 25 Jahre und Neuzugewanderte, z.B. Spätaussiedler und ihre Familienangehörigen.

Die Situation der jüngeren Migranten sieht nicht viel besser aus. Das hat im Wesentlichen mit ihrem Bildungs- bzw. Ausbildungsstand zu tun. Im Kreis Unna sind **11,6%** aller Schüler an allgemeinbildenden Schulen Ausländer. Aussiedler machen **4,7%** aller Schüler aus. **9%** aller Schüler und **21,9%** aller ausländischen Schüler erreichen keinen Hauptschulabschluss. Bei Berufsschülern liegt die Zahl der Abgänger ohne beruflichen Abschluss noch deutlich höher: **45,1%** aller Berufsschüler erreichen keinen beruflichen Abschluss, unter Ausländern beträgt der Anteil **62%**.² Hier besteht großer Handlungsbedarf, um Langzeitarbeitslosigkeit und damit eine Dauerbelastung der Sozialsysteme zu vermeiden.

¹Vgl. Ebd.

²Vgl. www.bildungsportal.nrw.de. Stand: 15. Oktober 2004.
Die Prozentangaben 45,1% oder 62% beziehen sich *auch* auf berufliche Bildungsgänge, für die kein Abschluss

erforderlich ist, z.B. Berufsvorbereitungsjahr, Berufsgrundschuljahr, Grundausbildungsjahr, Jugendliche ohne Ausbildungsvertrag und Schüler, die in

Folgende Herausforderungen und Handlungsempfehlungen basieren auf den Praxiserfahrungen, die wir in unserer dreijährigen Netzwerkarbeit gemacht haben. Sie sind nach inhaltlichen Schwerpunkten der Projektarbeit gegliedert.

1. Förderung der deutschen Sprache

Die hohe Arbeitslosigkeit von Migranten (nicht nur) im Kreis Unna hat einen zentralen Grund: mangelhafte Deutschkenntnisse.

- Es fehlt an Basiskenntnissen und Grundsicherheit bei mündlicher und schriftlicher Kommunikation in Deutsch. Verstehen und Sprechen fachsprachlicher Ausdrücke und Formulierungen erweisen sich oft als zusätzliche Hürde.
- Die mangelnde Beherrschung der Alltags- und Schriftsprache Deutsch führt zu gravierenden Handlungseinschränkungen. Migranten durchschauen den Arbeitsmarkt nicht ausreichend, können mit den vorhandenen Informations- und Beratungsangeboten oft nicht viel anfangen. Dies führt u.a. zu einer unrealistischen Einschätzung des Stellenmarktes. Deshalb bleiben in eigener Regie durchgeführte Bewerbungen auch oft erfolglos.
- Die Deutschkenntnisse von Migranten variieren sehr stark. Sie sind abhängig vom erreichten Bildungsniveau, von der Sprachkompetenz in der Muttersprache, der individuellen Lernfähigkeit und Lernbereitschaft, dem familiären Lernumfeld, der Aufenthaltsdauer in Deutschland und

dem Kontakt zur Deutsch sprechenden Bevölkerung.

Vor diesem Hintergrund legte das Unterrichtsfach "Berufsbezogener Deutschunterricht/Arbeits-sprache Deutsch" den Fokus auf Vermittlung von Deutschkenntnissen und kommunikativen Kompetenzen, die Teilnehmer in der Arbeitswelt benötigen.

Herausforderung

Viele Migranten, die in Sprachkurse vermittelt werden, haben wenig Bezug zum Lernen. Es handelt sich hierbei um lernungewohnte Personen, die mit dem Lerntempo und den Lerninhalten überfordert sind und mit den in Deutschland üblichen Unterrichtsmethoden nicht erreicht werden können. Auch sind sie nicht in der Lage, das Erlernen der deutschen Sprache in Eigeninitiative voranzutreiben.

Handlungsempfehlung

Sinnvoll ist ein selbstgesteuertes bzw. autonomes Lernmodell, das Erwachsene befähigt, auf Veränderungen von beruflichen, rechtlichen und gesellschaftlichen Situationen bzw. Anforderungen adäquat reagieren zu können. Für einen nachhaltigen Erfolg des selbstgesteuerten Lernmodells müssen alle Beteiligten (Lehrende, Lernende usw.) entsprechend sensibilisiert und aktiviert werden. Folgende Aspekte und ihre Förderung können als weiterführende Anregungen betrachtet werden.

Vorgehen:

- Lernende werden schrittweise in das neue Lernkonzept eingeführt, um Lernbarrieren niedrig zu halten.
- Eine allgemeine Sprachgrundlage wird geschaffen, um Eigeninitiative verstärkt fördern bzw. fordern zu können.

- Das Interesse am Sprachunterricht wird geweckt und lebendig gehalten, z.B. durch konkreten Alltagsbezug (Berufswelt, Umfeld, Wohnraum). Auch Exkursionen und Besichtigungen haben sich als geeignete Mittel bewährt.
- In gruppengebundenen Steuerungsmodellen übernehmen Teilnehmer Tutorenaufgaben. Dies erleichtert die Integration schwächerer Teilnehmer und gleichzeitig erhalten alle Mitglieder einer Lerngruppe die Chance, unterschiedliche Rollen einzuüben und entsprechende Kompetenzen zu entwickeln (z.B. Fragen stellen, etwas berichten bzw. erklären).

Lehrende:

- Lehrende entwickeln und erproben effektive Methoden und Medien für selbstgesteuertes Lernen.
- Sie fördern die Auseinandersetzung der Lernenden mit dem Lernangebot.
- Sie unterstützen Lernende bei der Änderung ihrer Lernstrategien bzw. beim Einüben neuer Lernstrategien.
- Sie stellen ein angemessenes Lernarrangement bereit.
- Sie unterstützen Lernende bei der Kontrolle der Lernergebnisse und verbessern damit deren Fähigkeit, den eigenen Lernprozess zu bewerten und die eigene Lernkompetenz zu festigen.

Lernende:

- Lernende sind bereit, ihr bisheriges Lernverhalten ggf. zu ändern.
- Sie sind offen für einen Umgang mit neuen Lernmethoden und Medien.

- Sie nehmen bei der Entwicklung eines neuen Selbstverständnisses als Lernende (lebenslanges Lernen, Eigenverantwortung) Unterstützungsangebote an.

Herausforderung

Viele Migranten in Qualifizierungsmaßnahmen, Umschulungen oder Ausbildung(en) haben erhebliche Sprachprobleme. Sie beherrschen die berufsspezifische Sprache nicht, können dem Unterricht deshalb nicht in vollem Umfang folgen und werden entmutigt, so dass sie den angestrebten Abschluss nicht schaffen.

Handlungsempfehlung

Als besonders effizient hat sich erwiesen, den Teilnehmern von Umschulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen eine zusätzliche berufsbezogene Sprachförderung anzubieten. Diese wird in Kleingruppen und vor Ort in den Räumen der Bildungseinrichtung durchgeführt.

Dabei ist es unverzichtbar, zunächst eine maßnahme- und trägerunabhängige Analyse der vorhandenen Sprachkompetenzen vorzunehmen. Diese sollte den mündlichen Sprachgebrauch (Hörverstehen und aktives Sprechen) und den schriftlichen Sprachgebrauch umfassen. Sinn eines solchen Sprachstandstests ist es festzustellen, wo genau ein konkreter Förderbedarf besteht und wo genau die sprachliche Förderung ansetzen muss. Inhalte und Methoden der berufsbezogenen Sprachförderung hängen vom jeweiligen Maßnahmeziel ab (z. B. staatlich anerkannte Prüfung am Ende einer Umschulung).

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Migranten an einer berufsbezogenen Sprachförderung bereitwillig teilnehmen, weil zusätzliche Wege und Kosten entfallen. Deshalb empfehlen wir Bildungseinrichtungen dringend, ihre Maßnahmeangebote

2. Berufliche Orientierung und Qualifizierung

um das Fach "Berufsbezogener Deutschunterricht" zu erweitern.

Herausforderung

Viele Teilnehmer haben keine konkreten Erfahrungen mit den beruflichen und sprachlichen Anforderungen in der Arbeitswelt. Die Chance, aus der Praxis zu lernen, bleibt ihnen meist verwehrt.

Handlungsempfehlung

Viele Teilnehmer lernen wesentlich besser über den Bezug zur praktischen Arbeit. Deshalb ist eine betriebliche Praxisphase von großer Bedeutung. Idealerweise sollte der Sprachunterricht im Betrieb stattfinden. In der betrieblichen Praxis lernen die Teilnehmer verschiedene Sprachebenen und -stile kennen wie Fachsprache, gehobene Sprache, Alltags- und Umgangssprache, Jargon und situationsgerechte Sprache. Damit sie erfolgreich lernen können, bedarf es einer engen Zusammenarbeit sowie klarer Absprachen und Zielvereinbarungen zwischen Bildungseinrichtungen und Betrieben.

Ferner sind Unternehmen gut beraten, wenn sie arbeitsbegleitende Deutschschulung als Teil der Personalentwicklung anbieten. Hierfür können Bildungseinrichtungen in Zusammenarbeit mit Unternehmen Sprach- und Trainingsmodule entwickeln und für Unternehmen durchführen.

Neben sprachlichen Schwierigkeiten stellen fehlende berufliche Qualifikationen bzw. die Inkompatibilität bereits erworbener beruflicher Kenntnisse Hürden beim beruflichen Fortkommen von Migranten dar. Ebenso schwerwiegend ist das Fehlen wichtiger Schlüsselqualifikationen. Vor allem Mängel in diesem Bereich führen oft dazu, dass Qualifizierungsversuche erfolglos enden. Auch eine gering ausgeprägte Lern- und Integrationsbereitschaft erschwert den Start ins und den Verbleib im Berufsleben. Auch die unzureichende Wahrnehmung und Nutzung ihrer beruflich nutzbaren Fähigkeiten sind für die unbefriedigenden Ergebnisse bei der beruflichen Orientierung und Qualifizierung von Migranten mitverantwortlich.

Herausforderung

Viele neu zugewanderte Migranten bringen berufliche Erfahrungen und Qualifikationen aus ihren Herkunftsländern mit, die häufig nicht sichtbar sind und deshalb auch nicht genutzt werden können.

Handlungsempfehlung

Mitgebrachte Kompetenzen und Stärken gilt es in der beruflichen Vorbereitung mit Hilfe von Beratern und Betreuern zu fördern und für den Betrieb und den Migranten selber sichtbar zu machen. Nur wer seine Stärken kennt, kann diese in Vorstellungsgesprächen auch "verkaufen". Eine umfassende Analyse von Stärken bzw. Potenzialen und Schwächen hat sich bewährt, um die Selbstwahrnehmung von Kompetenzen bei Migranten zu fördern und Fehleinschätzungen zu korrigieren.

Herausforderung

Viele Migranten (wie auch einheimische Arbeitssuchende) haben erhebliche Defizite im Bereich der Schlüsselqualifikationen wie Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit oder eigenverantwortliches und selbständiges Arbeiten. Diese für den hiesigen Arbeitsmarkt zunehmend erforderlichen Kompetenzen wurden in ihrer früheren beruflichen Laufbahn nicht intensiv genug gefordert und gefördert. Dem gegenüber sind andere Kompetenzen wie Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Ordnung und Motivation oft besonders stark ausgeprägt. Dieser Kompetenzen sind sich Migranten häufig selbst nicht bewusst und können deshalb ihren Wert für eine berufliche Tätigkeit nicht einschätzen. Vielen fehlt es an Selbstsicherheit bei der Präsentation ihrer beruflichen Fähigkeiten in den Betrieben. Zudem sind sie mit den hier üblichen Regeln beim Umgang mit Vorgesetzten und Kollegen sowie beim Bewerbungsprozess nicht vertraut.

Handlungsempfehlung

Um Migranten gezielt fördern bzw. passgenau vermitteln zu können, müssen zunächst vorhandene und fehlende Kompetenzen festgestellt werden. Erst dann kann ermittelt werden, welche beruflichen Kenntnisse, Erfahrungen und Qualifikationen für den hiesigen Arbeitsmarkt nutzbar sind. Die Erstellung eines entsprechenden Profils hilft sowohl Defizite gezielt zu beheben und auszugleichen als auch Kompetenzen in den Vordergrund zu stellen. Hierfür gibt es inzwischen interessante Methoden und Werkzeuge. Unser englischer Partner z.B. entwickelte ein System von Methoden zur Feststellung so genannter "soft skills". Ziel war die Verbesserung der Wirksamkeit dieser Methoden.

Good-Practice-Beispiel aus Großbritannien: Soft Outcomes and Distance Travelled

Ein britisches Teilprojekt verfolgte das Ziel, Frauen aus ethnischen Minderheiten bei der Suche nach Arbeit durch Beratung, Coaching und Training umfassend zu unterstützen. Mit dieser Zielsetzung sollten in speziellen Trainings Handlungskompetenzen gestärkt und Schlüsselqualifikationen verbessert werden. Das Projekt entwickelte ein System für den effektiven Einsatz von Messinstrumenten für ‚soft outcomes‘. Dadurch werden Anwender in die Lage versetzt, ‚soft outcomes‘ einheitlich zu bewerten und messbare Verbesserungen von ‚soft outcomes‘ zu erfassen. ‚Soft outcomes‘ sind im Gegensatz zu ‚hard outcomes‘ (konkrete Ergebnisse) nicht greifbare und deshalb nicht direkt messbare Ergebnisse. Als Kernkriterien für die Messung von ‚soft outcomes‘ wurden Teamarbeit, Kommunikation, Vertrauen, Autonomie und Motivation ausgewählt. Um Verbesserungen von Kompetenzen zu messen, wird zunächst eine Ausgangsbasis ermittelt. Mindestens zwei Beratungen sind dafür vor und nach dem Training notwendig. Stellt sich heraus, dass keine Verbesserung in der Entwicklung des Teilnehmers stattgefunden hat, besteht die Möglichkeit, weitere korrigierende Maßnahmen zu ergreifen, bevor der Teilnehmer das Projekt abschließt. In jedem Fall erfolgt eine abschließende Beurteilung des Teilnehmers. Das Bewusstmachen von eigenen Kompetenzen und das Aufzeigen von Möglichkeiten, wie sich diese verbessern lassen und neue Kompetenzen erreicht werden können, ist für Teilnehmer wie auch potenzielle Arbeitgeber wichtig. Beide Seiten erhalten so ein realistisches und verlässliches Bild über vorliegende

Schlüsselqualifikationen. Das System wurde ansatzweise in einem Teilprojekt der Entwicklungspartnerschaft AMiKU erprobt und erwies sich auch hier als sinnvoll.

Herausforderung

Viele Migranten haben in ihrem Herkunftsland bereits eine Berufsausbildung absolviert oder auf anderen Wegen (learning by doing) einen Beruf erlernt und ausgeübt. Die meisten dieser Abschlüsse werden in Deutschland aufgrund unterschiedlicher Ausbildungssysteme nicht anerkannt. Wertvolle Berufserfahrungen finden deshalb wegen fehlender Abschlüsse keine Berücksichtigung.

Handlungsempfehlung

Migranten benötigen eine qualifizierte und differenzierte Beratung (ggf. in der Muttersprache). Diese gleicht die erlernten und bekannten Berufe aus den Herkunftsländern mit den hiesigen Berufsbildern ab und erstellt entsprechende Qualifikationsprofile. Anhand derartiger Profile kann eine Vergleichbarkeit mit dem tatsächlich erworbenen Berufsabschluss hergestellt werden. Die betreffenden Personen können anschließend über Möglichkeiten der Qualifikationsanpassung und -wege gezielt informiert und beraten werden. Eine enge Begleitung sowie betriebliche Praxisphasen können diesen Weg erleichtern. Durch die enge Einbeziehung betrieblicher Erfahrungen erhalten Migranten praxisnahe Entscheidungshilfen hinsichtlich ihrer beruflichen Perspektiven. Dies erfordert natürlich eine verstärkte Zusammenarbeit mit Betrieben und eine gezielte Förderung und Vorbereitung der Arbeitssuchenden. Sinnvoll ist ein flexibles System, das Lernen im Betrieb und in der Bildungsstätte ermöglicht.

Herausforderung

Berater und Betreuer für arbeitslose Migranten verfügen oft nicht über interkulturelle Kompetenzen. Dieser Umstand ist ein Grund dafür, dass viele Migranten sich nicht verstanden fühlen und deshalb auf die Inanspruchnahme bestehender Angebote verzichten.

Handlungsempfehlung

Berater und Betreuer für arbeitslose Migranten sollten über interkulturelle Kompetenzen verfügen. Vor allem Mehrsprachigkeit und kulturelles Hintergrundwissen der Mitarbeiter erhöhen die Erreichbarkeit der Migranten wesentlich.

Herausforderung

Oft sind berufliche Orientierungsmaßnahmen überbesetzt. In großen Teilnehmergruppen kann eine intensive und individuelle Förderung der Teilnehmer mit Migrationshintergrund nicht im gewünschten und notwendigen Umfang gewährleistet werden.

Handlungsempfehlung

Lerngruppen von Teilnehmern mit besonderem Qualifizierungsbedarf sollten klein und überschaubar sein. Nur so ist es möglich, vorhandene Potenziale zu erkennen und zu erschließen sowie auf unterschiedliche Qualifizierungsbedarfe entsprechend einzugehen. Der berufliche Integrationsprozess kann auf diese Weise wesentlich intensiviert und damit beschleunigt werden.

Sprachliche und fachliche Mängel sowie Defizite im Bereich Schlüsselqualifikationen sind wesentliche Integrationshemmnisse. Das bestätigen auch Ergebnisse einer Studie¹, die im Herbst 2004 im Rahmen der Evaluation unserer Entwicklungspartnerschaft durchgeführt wurde. 29 kleine, mittlere und große Unternehmen aus dem Kreis Unna und Einzugsgebieten wurden befragt. Deshalb sollten alle relevanten Arbeitsmarkakteure wie Unternehmen, Behörden, Kammern und Selbstorganisationen von Migranten ihre Kräfte bündeln, um diese Mängel zu beseitigen. Ein besonderer Fokus sollte auf einer gezielte Förderung und Nutzung spezifischer Fähigkeiten von Migranten liegen.

Herausforderung

Mit schriftlichen Testverfahren, die üblicherweise bei der Personalauswahl in Betrieben verwendet werden, kommen viele Migranten aus sprachlichen und kulturellen Gründen nicht zurecht. So haben sie trotz fachlicher Kompetenzen wenig Chancen im Einstellungsverfahren.

Handlungsempfehlung

Betriebe sollten diesem Umstand Rechnung tragen und angemessene Verfahren einsetzen und z.B. Unterstützungsangebote zum besseren Verständnis von Tests bereitstellen.

Herausforderung

Die meisten Migranten gehen sehr angespannt in ein Vorstellungsgespräch, weil sie aufgrund sprachlicher Schwierigkeiten unsicher sind. Wird diese Situation nicht ausreichend berücksichtigt, ist das Scheitern vorprogrammiert.

Handlungsempfehlung

Um die sprachliche Asymmetrie im Bewerbungsgespräch zwischen Einheimischen und Migranten zu beseitigen, wird der Bewerber gezielt auf das Vorstellungsgespräch vorbereitet, indem alle wichtigen Phasen des Gesprächs im Rollenspiel eingeübt werden.

Auch kann der Bewerber zum Vorstellungsgespräch begleitet werden - natürlich nur dann, wenn es in dem betreffenden Betrieb angebracht erscheint. Die Begleitperson kennt den Bewerber und seine Fähigkeiten und ist davon überzeugt, dass dieser für den Arbeitsplatz geeignet ist. Sie tritt also als Anwalt, nicht als Dolmetscher auf. Unsere Erfahrungen bestätigen, dass dieses Modell der individuellen Begleitung eine passgenaue Vermittlung fördert.

Herausforderung

Schaffen Migranten den Schritt in den Betrieb, z.B. als Praktikant, Auszubildende oder Mitarbeiter, so sind sie gerade in der Anfangsphase oft auf sich allein gestellt und können die an sie gestellten Erwartungen aus Unsicherheit nicht immer erfüllen. Die Folgen sind Stress, Probleme mit Kollegen und/oder Arbeitsinhalten und ein Scheitern bereits in der Probezeit.

Handlungsempfehlung

Viele Migranten benötigen gerade in der Probezeit im Betrieb eine besondere Unterstützung, ggf. auch durch mehrsprachige, professionelle externe Betreuer bzw. Vermittler. Intern sollte ihnen idealerweise ein Pate (z.B. mit Migrationshintergrund) zur Seite stehen.

Herausforderung

Auch wenn Betriebe bei der Personalauswahl vermeintlich nach sachlichen Kriterien vorgehen, werden nicht selten diskriminierende Praktiken und Selektionsmechanismen beobachtet. Auch wenn die Bewerber zuvor vom Vermittler sorgfältig ausgesucht

4. Kooperation zwischen Arbeitsvermittlung und Arbeitgebern

werden und den Stellenanforderungen durchaus entsprechen, werden sie schon am Telefon aufgrund ihrer Aussprache oder ihres ausländisch klingenden Namens abgelehnt.

Handlungsempfehlung

Arbeitgebern sollte konkret aufgezeigt werden, dass sie durch ein solches Handeln potenziell wertvolle Kompetenzen ungenutzt lassen. Ein derartiges Vorgehen schadet den Grundsätzen der Betriebswirtschaft und verhindert Integration.

Herausforderung

Oft lehnen Betriebe die Einstellung von Migranten mit der Begründung ab, dass diese gravierende Sprachprobleme und geringe fachliche Qualifikation mitbringen und sich nicht auf eine kulturelle Integration im Betrieb einlassen. Sie befürchten interkulturelle Konflikte mit anderen Mitarbeitern und/oder Kunden.

Handlungsempfehlung

Um die Bedenken der Arbeitgeber zu beseitigen, ist eine betriebliche Erprobungsphase die bestgeeignete Methode. Der Mitarbeiter erhält die Chance, sein Können unter Beweis zu stellen, und der Betrieb die Möglichkeit, den neuen Mitarbeiter bei der Erledigung konkreter Arbeitsaufträge zu beobachten und ihn danach zu beurteilen. Ein intensiver Austausch zwischen Betrieb, Mitarbeiter und Arbeitsvermittler sichert in dieser Phase den Integrationserfolg ab.

Die Notwendigkeit von Kooperationen nimmt zu. Auch der Aufgabenbereich der Entwicklungspartnerschaft gebietet eine enge Kooperation zwischen allen relevanten Akteuren, insbesondere von Arbeitsvermittlung und Arbeitgebern. Unsere Praxiserfahrungen zeigen, wie wichtig eine gut organisierte Kooperation im Interesse und zum Nutzen aller Beteiligten ist. Unternehmen können ihre Belegschaft diversifizieren und Kreativität, Fähigkeiten und Kompetenzen von Migranten in ihre Arbeitsprozesse einbinden.

Herausforderung

Bei allem Respekt vor den positiven Entwicklungen hat eine beachtliche Zahl von Unternehmen den hohen Stellenwert von Diversität zum Vorteil der Wettbewerbsfähigkeit auf globalisierten Märkten noch nicht ausreichend zur Kenntnis genommen.

Handlungsempfehlung

Arbeitgeber sollten gezielt kontaktiert werden, um ihnen den betrieblichen Nutzen, den sie durch die Beschäftigung von Migranten mit entsprechenden Qualifikationen haben, deutlich zu machen. Im Vorfeld sollte in Gesprächen mit Arbeitssuchenden eine Vorab-Auswahl geeigneter Bewerber getroffen werden. Mit Arbeitgebern sollten Anforderungsprofile frei werdender Stellen abgeklärt werden.

Herausforderung

Im Wettbewerb eingespannt, haben Unternehmen neben dem Tagesgeschäft in aller Regel wenig Zeit, ihre Aufmerksamkeit auf für sie weniger wichtige Themen zu lenken. In der Öffentlichkeit werden Migranten meist in einer eher negativen Berichterstattung (Arbeitslosenstatistiken, negative Folgen der Zuwanderung usw.)

¹ Wie Unternehmen die Beschäftigungschancen von Migranten sehen. Dezember 2004. Zu bestellen über die Koordination der Entwicklungspartnerschaft AMiKU. www.AMiKU.de

erwähnt. Für positive Eigenschaften und den gesellschaftlichen Nutzen ihrer Kompetenzen lässt sich die Öffentlichkeit nur sporadisch und nur in bestimmten Bereichen (z.B. Wissenschaft, Gastronomie oder Lebensmittelsektor) sensibilisieren.

Handlungsempfehlung

Eine regelmäßige, gezielte und professionelle Öffentlichkeitsarbeit zur Verbesserung der Chancengleichheit in Betrieb und Gesellschaft hat eine große Bedeutung. Unsere Entwicklungspartnerschaft hat dieser Bedeutung mit regelmäßiger Informationsarbeit, Seminaren, interkulturellen Schulungen, Festen, Radiosendungen und vielen anderen Aktivitäten Rechnung getragen.

Zahlreiche Unternehmen konnten so erreicht und informiert werden. Ein neu entwickeltes "Patenschaftsmodell" mit dem Ziel, Vorbilder von Arbeitgebern in der Region aufzuzeigen, hat dazu maßgeblich beigetragen.

Good-Practice-Beispiel aus Deutschland: Das AMiKU-Patenschaftsmodell

Ziel des Patenschaftsmodells ist es, Unternehmen für eine enge Zusammenarbeit zu gewinnen. Durch Verbreitung positiver Vorbilder sollen mehr Unternehmen für eine passgenaue Vermittlung bzw. Einstellung von arbeitslosen Migranten in Arbeit oder Ausbildung gewonnen werden. "Paten" sind Arbeitgeber, die Offenheit, Verständnis und Anerkennung für Migranten zeigen und Vorbehalte und gängige Vorurteile in Frage stellen. Sie schätzen Fähigkeiten, fachliche Kenntnisse und berufliche Erfahrungen, die Migranten aus ihren Heimatländern mitbringen, und sehen in dieser Vielfalt eine

Bereicherung und einen vielfältigen Nutzen für ihren Betrieb. Das AMiKU-Team ermittelte in Einzelgesprächen mit Arbeitgebern deren Mitarbeiterbedarf. Anschließend wurden frei gewordene Arbeitsstellen schnell und passgenau besetzt. Diese Prozedur ist unbürokratisch und effizient. Zunächst wird das Qualifizierungsprofil des Bewerbers mit dem Anforderungsprofil des Betriebes verglichen und aufeinander abgestimmt. Durch flexible Praktikumsvereinbarungen vor Vertragsabschluss wird das gegenseitige Kennenlernen ermöglicht. Dabei werden beide Parteien durch eine Fachkraft betreut. Im Falle einer Einstellung werden Arbeitgeber über mögliche Fördermöglichkeiten informiert und beraten. Um eine optimale und langfristige Zusammenarbeit zu sichern, findet bei Bedarf eine nachgehende Betreuung durch die Fachkraft statt. Auch bei auftretenden Konflikten bzw. Missverständnissen werden Hilfestellungen angeboten. Für ihr Engagement erhalten die Arbeitgeber eine Paten-Urkunde, die in Anwesenheit von Vertretern von Politik und Presse feierlich überreicht wird. Die Auszeichnung ist ein Symbol für die vorbildliche Leistung bei der Förderung der kulturellen Diversität im Betrieb. Sie unterstreicht die offene und tolerante Haltung und wirbt für mehr Akzeptanz und Wertschätzung für Migranten. Durch die öffentlichkeitswirksame Darstellung der Arbeit der Entwicklungspartnerschaft (Printmedien, Radio AMiKU auf Antenne Unna, Fachpresse, internationale Presse, regionale und überregionale Veranstaltungen) genießen AMiKU-Paten mehr öffentliche Aufmerksamkeit. Gleichzeitig erhöhen sie die Attraktivität des Unternehmens für derzeitige und zukünftige Mitarbeiter und für ihre Geschäftspartner. Unternehmensverbände wie die Kreishand-

werkerschaft Hellweg sowie die IHK zu Dortmund unterstützen die Aktion und stellen ihre Potenziale (z.B. für die Öffentlichkeitsarbeit) zur Verfügung. Die Übernahme einer AMIKU-Patenschaft mit all ihren Serviceleistungen ist kostenfrei und basiert auf freiwilligem Engagement der Betriebe.

Zusätzlich sollten erfolgreiche Ansätze zum Management kultureller Diversität in der Personalpolitik von Organisationen entwickelt und verbreitet werden. Ziel war ein systematisches Aufdecken von versteckten Potenzialen der Beschäftigten mit Migrationshintergrund. Gleichzeitig sollten alle Rolleninhaber aus unterschiedlichen Organisationsbereichen für interkulturelle Themen sensibilisiert und methodisch geschult werden. Dazu zwei Beispiele unserer transnationalen Partner:

Good-Practice-Beispiel aus den Niederlanden: Diversity Management

Das niederländische Projekt der transnationalen Entwicklungspartnerschaft "Diverse Reflections" mit dem Namen "Different People" hatte das Ziel, kritische Erfolgsfaktoren für eine optimale Nutzung unterschiedlicher Kompetenzen im Kundenservice und/oder in einer Organisation zu identifizieren und realisieren. Zielgruppe waren Beratungsklienten mit interkulturellen Arbeitskontakten. Das Projekt fokussierte seine Aktivitäten auf drei Organisationen in Amsterdam: auf eine auf "Diversity Management" spezialisierte Unternehmensberatung, auf die Sozialen Dienste der Stadt Amsterdam (Sozialamt) und auf die Jobagentur "Startkans". Es wurden zunächst kritische Erfolgsfaktoren für eine optimale Nutzung der

verschiedenen Talente der Belegschaft in einer Firma identifiziert, bewusst gemacht und quantifiziert, um Kundenservice, Ergebnis und Profits der Organisation zu verbessern. In einem zweiten Schritt war zu bewerten, in welchem Maße diese Faktoren bei den beteiligten Firmen gegeben waren. In einem dritten Schritt wurde ein Messinstrument (der sog. Diversity Indicator) entwickelt, das in jeder anderen Organisation angewendet werden kann, und aufzeigt, inwieweit Diversity Management zur Lösung vorhandener Probleme geeignet ist.

Good-Practice-Beispiel aus Dänemark Der multikulturelle Arbeitsmarkt: Gemeinden im Mittelpunkt

Die dänischen Partner hatten erkannt, dass die Gemeinden in Zukunft auf Grund demographischer Entwicklungen qualifizierte Arbeitskräfte nichtdänischer Herkunft benötigen werden. Deshalb war das Personal der kommunalen Verwaltung rechtzeitig auf einen multikulturell besetzten Arbeitsmarkt vorzubereiten. Ziel der dänischen ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFT war es, Management-Rekrutierungsstrategien und organisatorische Infrastruktur in kommunalen Verwaltungen an die Gegebenheiten einer multikulturellen Gesellschaft anzupassen sowie die Integration nicht-dänischer Mitarbeiter durch motiviertes Arbeiten zu verbessern. Insgesamt wurden ca. 3.500 Mitarbeiter in den Gemeindeverwaltungen von Sønderborg und Løngumkloster in interkulturellen Kursen geschult, um das bereits beschäftigte Personal auf die zu erwartenden Veränderungen vorzubereiten. Dieses Ziel wurde erreicht.

Für viele Migranten stellen Existenzgründungen einen gangbaren Weg aus der Arbeitslosigkeit dar. Sind sie dabei erfolgreich, schaffen sie im Durchschnitt eine halbe weitere Arbeitsstelle. Laut einer Studie der Wirtschaftsförderungsgesellschaft für den Kreis Unna entschlossen sich 2004 996 Personen, eine eigene Existenz zu gründen und dafür qualifizierte Beratung in Anspruch zu nehmen.¹ Bei gut einem Viertel handelte es sich um Migranten.

Neben den üblichen (finanziellen und bürokratischen) Hürden gibt es allerdings eine Reihe von Hemmnissen, die speziell Migranten die Realisierung solcher Vorhaben erschweren: unzureichende Sorgfalt bei der Geschäfts- und Finanzplanung, zögerliche Inanspruchnahme von notwendigen Beratungsleistungen, sprachliche Defizite usw.

Herausforderung

Migranten, die eine Existenzgründung anstreben, haben schon bei der Finanzierung oft große Schwierigkeiten. Vorbehalte und Vorsichtsmaßnahmen der Banken spielen dabei eine große Rolle. Oft werden deshalb in großem Umfang die Familien herangezogen, um das erforderliche Eigenkapital aus eigener Kraft aufbringen zu können. Eine ausführliche Beratung über weitere Finanzierungsmöglichkeiten im Vorfeld wird häufig vernachlässigt. Am Ende stehen vielen Gründern - trotz guter Geschäftsideen - zu wenig Mittel zur Umsetzung zur Verfügung.

Handlungsempfehlung

Gezielte Aufklärungsarbeit durch intensive Beratung erweist sich als sehr sinnvoll. Die Beratung sollte ggf. auch in der jeweiligen Muttersprache durchgeführt werden. Außerdem helfen durchdachte und entsprechend gut vermittelte Finanzierungspläne

sowie ein konstruktiver Dialog mit den Banken (z.B. durch kundige Begleitung), Hürden schneller und unbürokratischer zu überwinden.

Herausforderung

Der Erhalt von Genehmigungen und Konzessionen stellt eine weitere Hürde dar. Oft müssen zunächst ausländerrechtliche Fragen und Konstellationen geprüft und geklärt werden. Migranten tun sich schwer, entsprechende Institutionen wie IHK, Handwerkskammer usw. dabei adäquat und frühzeitig um Rat zu fragen.

Handlungsempfehlung

Projekte, die ‚Beratung aus einer Hand‘ durchführen, zeigen hier gute Ergebnisse. Das Aufsuchen vieler unterschiedlicher Anlaufstellen entfällt und die gebündelte Kompetenz ermutigt Migranten zu einer verstärkten Inanspruchnahme von Beratungsleistungen. Auf diese Weise werden auch bürokratische Hürden leichter überwunden.

Herausforderung

Öffentliche Förderprogramme sind Migranten nicht hinreichend bekannt.

Handlungsempfehlung

Informationen über Förderprogramme sollten in verschiedenen Sprachen veröffentlicht und allen interessierten Existenzgründern zugänglich gemacht werden. Außerdem sollte eine gezielte Beratung zu günstigen Preisen angeboten werden (z.B. Erstellen individueller „Gründungsfahrpläne“, Schulungen, Coaching).

Herausforderung

Migrantinnen nehmen Beratungsangebote der Existenzgründung kaum in Anspruch und sind unter den Gründern weit unterrepräsentiert. Ein relativ großes Gründerpotenzial bleibt ungenutzt.

Handlungsempfehlung

Eine gezielte Information von Migrantinnen über die Möglichkeiten der Existenzgründung ist erforderlich. Über geeignete Wege sollten Migrantinnen angesprochen und in Seminaren oder Beratungsgesprächen dazu ermutigt werden, die sich ihnen bietenden Chancen wahrzunehmen. Zur Erreichung der Zielgruppe erweist sich eine Zusammenarbeit mit Migrantenselbstorganisationen als besonders geeignet.

¹ Vgl. www.wfg-kreis-unna.de

Für eine erfolgreiche Arbeitsmarktintegration von Migranten sind Politik und Verwaltung als gestaltende und ausführende Akteure gleichermaßen gefordert. Es ist primär ihre Aufgabe, (u.a.) soziale Folgekosten einer nicht ausreichenden Arbeitsmarktintegration von Migranten zu vermeiden bzw. zu verringern. Deshalb sollten sie wertvolle Erfahrungen von ‚Praktikern‘ in die Entwicklung von Lösungsansätzen einbeziehen. Unsere Anregungen:

- Alle relevanten Akteure des Arbeits- und Bildungsmarktes zusammenführen, um gemeinsam praktikable Wege für eine Übernahme und Weiterentwicklung von erfolgreich erprobten Innovationen in Regelangebote und -strukturen zu finden
 - Eine zentrale regionale Koordinierungsstelle schaffen, um Sprach-, Bildungs- und Beratungsangebote miteinander zu vernetzen und Synergieeffekte zu nutzen
 - Mehrsprachige Hotlines einrichten, die schnell und unbürokratisch über bestehende Sprachkurs-, Beratungs- und Qualifizierungsangebote informieren
 - Kompetente Personen mit Migrationshintergrund bzw. Selbstorganisationen der Migranten an Konzeption, Planung und Durchführung von Maßnahmen für Migranten beteiligen
 - Bei kommunalen Personalentscheidungen den Aspekt der interkulturellen Kompetenz und Mehrsprachigkeit stärker als bisher berücksichtigen
- Verwaltungsaufwand bei der Umsetzung von Förderprogrammen minimieren, effiziente Controlling-Instrumente entwickeln und einsetzen
 - Förderliche Rahmenbedingungen für eine enge Kooperation zwischen Kammern, Arbeitsagenturen, Bildungseinrichtungen sowie Selbstorganisationen von Migranten entwickeln und umsetzen
 - Möglichkeiten zur schnellen Anerkennung bzw. Anpassung beruflicher Qualifikationen von Migranten schaffen
 - Angebote berufsbegleitender Sprachfördermaßnahmen fördern
 - Aufgaben der Arbeitsvermittler für Migranten präzisieren und passgenaue Vermittlung gewährleisten: In Gesprächen mit Ratsuchenden werden berufliche Vorstellungen und Kompetenzen ermittelt sowie Unterstützung bei der Erstellung von Bewerbungsunterlagen und der (telefonischen oder persönlichen) Kontaktaufnahme mit Arbeitgebern geleistet. Im Austausch mit Unternehmen werden Anforderungsprofile freierwerdender Arbeitsplätze geklärt. Der Abgleich von Bewerber- und Anforderungsprofil gewährleistet eine möglichst passgenaue Vermittlung.

Schlusswort

Um auf einem globalisierten Markt langfristig konkurrenzfähig zu sein, müssen Unternehmen neue Strategien zur Kundenbindung und Gewinnung neuer Kunden entwickeln. Eine systematische Einbindung von Ressourcen von Migranten in Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung kann helfen, die Effektivität der Arbeit im Unternehmen zu steigern. Unsere Anregungen:

- Konzepte für zeitgemäße interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahmen erstellen und diese auch durchführen; Lösungsansätze des Diversity Management nutzen
- Berufsrelevante Potenziale von Migranten systematisch ins Blickfeld rücken
- Methoden und Wege finden, um das Interesse von KMU an einer Beschäftigung von Migranten zu wecken und zu stärken
- Betriebliche Einstellungspraxis zielgruppenadäquat gestalten, „Erprobungsnischen“ im Unternehmen einrichten, Möglichkeiten für Praktika ausbauen
- Interkulturelle Kompetenzen als Bestandteil der Ausbildungsordnungen und Testverfahren anerkennen und einbinden
- Fördermöglichkeiten zur Betreuung von Auszubildenden kennen und nutzen
- Bei Bedarf Mitarbeitern berufsbegleitende Sprachfördermaßnahmen im Betrieb anbieten
- Vorbildfunktion einnehmen und ‚Patenschaften‘ für Migranten übernehmen, um öffentlichkeitswirksam die gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung einer gezielten Nutzung der Ressourcen von Migranten deutlich zu machen.

Die Arbeitsmarktintegration von Migranten konnte in den letzten Jahrzehnten vielfältige Erfolge verbuchen. Doch auch weiterhin sind Engagement und neue Ideen gefordert, um diese Erfolge abzusichern und auch neue Ziele zu erreichen. Die Entwicklung und Umsetzung neuer, den Veränderungen von Markt und Migration gerecht werdenden Zielen erfordert Kreativität, unbürokratisches Denken und Handeln. Wir alle sind gefordert, uns an diesem Entwicklungsprozess aktiv zu beteiligen - zum Vorteil der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung unseres Landes und zur Sicherung des sozialen Friedens.