

ARBEITSMARKT

INTEGRATION



UNGENUTZTE KOMPETENZEN

Verbesserung der Arbeitsmarktintegration von
hochqualifizierten Migrantinnen und Migranten

– eine Machbarkeitsstudie –

Inhalt

Einleitung	1
1. Die Entwicklung der Anerkennung ausländischer Hochschulabschlüsse	4
2. Aufbau und Anlage der Studie	6
3. Die Positionen der Wirtschaftsverbände	7
3.1 Der Fachkräftemangel in den Positionen der Wirtschaftsverbände	7
3.2 Gegenstrategien zum Fachkräftemangel	8
3.3 Die Stellung der hochqualifizierten Migrantinnen und Migranten in diesen Strategien	9
3.4 Die ambivalente Haltung der Wirtschaftsverbände gegenüber der Förderung hochqualifizierter Migrantinnen und Migranten	10
3.5 Überlegungen für die Erschließung des Potenzials von hochqualifizierten Migrantinnen und Migranten	10
4. Die Rekrutierung von hochqualifizierten Migrantinnen und Migranten: Anforderungen und Erfahrungen	11
4.1 Rekrutierungsverfahren und die Rolle des Personalwesens	11
4.2 Kompetenzmanagement in Organisationen	13
4.3 Interkulturelle Unterschiede als Problem für Migrantinnen und Migranten	15
4.4 Interkulturelle Unterschiede als Ressource für Migrantinnen und Migranten	17
4.5 Beschäftigung in kulturell entbetteten Teams	18
4.6 Sprachfähigkeit als interkulturelle Kompetenz	20
4.7 Schlüsselqualifikationen und Persönlichkeitseigenschaften: Die besondere Auswirkung eines allgemeinen Kriteriums der Personalauswahl	22
4.8 Bedeutung der Berufsbiographie und der Aktualität von Wissen	25
4.9 Anerkennung ausländischer Abschlüsse	29
4.10 Ein besonderer und typischer Fall: Das Gesundheitswesen	31
4.11 Fazit: Probleme und Chancen der Beschäftigung hochqualifizierter Migrantinnen und Migranten	34
5. Vorschläge für Maßnahmen zur besseren Arbeitsmarktintegration hochqualifizierter Migrantinnen und Migranten	35
5.1 Verbesserung der Transparenz ausländischer Abschlüsse für Unternehmen	35
5.2 Verbesserung der Transparenz und Betreuung für hochqualifizierte Migrantinnen und Migranten	36
5.3 Erleichterung verkürzter Zweitstudien	37
5.4 Aktualisierung vorhandenen Wissens durch Weiter- und Nachqualifizierung	37
5.5 Sprachkurse und interkulturelle Trainings	40
5.6 Pflege der Mehrsprachigkeit und Multikulturalität	41
5.7 Der Bedarf an Branchenvermittlung	41
5.8 Praktika / Hospitationen / Eingliederungsförderung	42
5.9 „Empowerment“ und Tandem-Programme	42
5.10 Neuorientierung bei der Bewertung flexibler Biographien und Wertschätzung von Diversity	43
Literatur	44

Einleitung

Angesichts des demografischen Wandels und des oft prognostizierten Fachkräftemangels muss es erstaunen, dass die deutsche Wirtschaft in nicht unerheblichem Maße auf das Potenzial verzichtet, das hochqualifizierte Migrantinnen und Migranten darstellen. Nach Daten des Mikrozensus 2007 liegt die Erwerbslosigkeit der Menschen mit Migrationshintergrund, die einen akademischen Abschluss im Ausland erworben haben, mit 8,3% doppelt so hoch wie bei Besitzern eines deutschen (Fach-)Hochschulabschlusses (4%). Nur rund 40% der akademischen Bildungsausländerinnen ist nach der Internationalen Standardklassifizierung der Berufe (ISCO 88) als Wissenschaftler beziehungsweise Akademiker beschäftigt. Mehr als die Hälfte der zugewanderten Erwerbstätigen mit ausländischem akademischem Abschluss arbeitet somit unterhalb ihres Qualifikationsniveaus (BMAS 2009: 2). Ein hoher Anteil der nach Deutschland zugezogenen Migrantinnen und Migranten mit ausländischem Hochschulabschluss ist also nicht oder nicht ausbildungsadäquat beschäftigt. Diese Gruppe ist nicht nur hinsichtlich ihrer nationalen und ethnischen Herkunft sehr bunt zusammengesetzt, sondern auch im Hinblick auf die Gründe und die Form ihrer Migration. Als wichtigste seien genannt: (Spät-)Ausiedler vor allem aus Polen und den Nachfolgestaaten der ehemaligen Sowjetunion; Zuwanderer im Rahmen des Familiennachzugs; Flüchtlinge und Asylbewerber sowie jüdische Zuwanderer aus der ehemaligen Sowjetunion. Der Aufenthaltsstatus unterscheidet sich insbesondere zwischen Aussiedlerinnen und anderen Zuwanderern sowie noch einmal gegenüber Asylbewerberinnen.¹

Während noch Anfang des neuen Jahrtausends eine Kontroverse um die Einführung einer „GreenCard“ die Diskussion in Deutschland bewegte – und die Scheinalternative „Kinder statt Inder“ des CDU-Spitzenkandidaten für die Landtagswahl in Nordrhein-Westfalen, Jürgen Rüttgers, im März des Jahres 2000 die Ablehnung von Zuwanderung auf den Begriff brachte – formulieren deutsche Parteien und die Bundesregierung heute die Notwendigkeit, die Anerkennung ausländischer Hochschulabschlüsse in Deutsch-

land zu erleichtern, um den Arbeitsmarktzugang von Migranten mit ausländischem Hochschulabschluss zu erleichtern. Es werden gesetzliche und politische Maßnahmen erwogen und auf den Weg gebracht, um die Arbeitsmarktintegration dieser Gruppe zu verbessern. Diese Entwicklung steht im Zusammenhang mit einer Neuausrichtung der deutschen Zuwanderungspolitik, mit der sie stärker nach den Bildungsressourcen der Zuwanderungsinteressenten ausgerichtet werden soll. Auf diese Weise soll auch die Qualifikationsstruktur der in Deutschland lebenden und zuwandernden Migrantinnen verbessert werden.²

Bei der Gruppe, die hier besonders in den Blick gerät, nämlich diejenige der Migranten, die bereits in Deutschland leben und ihren Hochschulabschluss im Ausland gemacht haben, handelt es sich – anders als zu Zeiten der GreenCard – nicht um solche Hochqualifizierten, die im Ausland angeworben werden, aber auch nicht um diejenigen Personen mit Migrationshintergrund, die ihren Hochschulabschluss in Deutschland gemacht haben. Bei den in Deutschland wohnhaften Bildungsausländern kommen zwei Merkmale zusammen: Sie haben keinen deutschen Hochschulabschluss und sie sind Migrantinnen. Das begründet eine besondere Problemlage.

Die Aufmerksamkeit für diese Problemlage steht manchmal zurück hinter den zweifellos gravierenden Arbeitsmarkt- und Integrationsproblemen derjenigen Migrantinnen, die in Deutschland aufgewachsen sind und hier Schwierigkeiten haben, Schul- oder Hochschulabschlüsse zu erwerben, die ihnen Aussichten auf dem Arbeitsmarkt vermitteln. Auch Migranten, die Bildungsinländer sind, müssen mit Benachteiligungen am Arbeitsmarkt rechnen.³ Bei den Bildungsausländerinnen kommen zwei Erschwernisse ihrer Arbeitsmarktintegration zusammen: Die Anerkennung und die Einschätzung ihrer im Ausland erworbenen Abschlüsse und die Notwendigkeit, den Zugang zum Arbeitsmarkt im Zusammenhang mit ihrer Etablierung in einem fremden sozialen und kulturellen Umfeld zu finden. Ihr hoher Bildungsgrad steht ihnen hier zweifellos als Ressource zur Verfügung. Aber auch er gewährleistet noch nicht den Zugang zu einer qualifikationsadäquaten Beschäftigung.

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit werden wir im Folgenden die männliche und weibliche Form in lockerem Wechsel benutzen. Weibliche und männliche Form bezeichnen daher nicht speziell den weiblichen oder männlichen Teil einer Kategorie, sondern sie stehen jeweils für alle Personen.

² „In Deutschland spiegelt die Qualifikationsstruktur der Bevölkerung mit Migrationshintergrund noch immer die Einwanderungspolitik seit der Gastarbeiteranwerbung. Die Steuerung der Zuwanderung nach Humankapitalkriterien steht erst am Anfang.“ (Brücker/Ringer 2008: 7)

³ Einer Studie der OECD (basierend auf der Europäischen Arbeitskräfteerhebung) zufolge lag im Jahre 2004 die Beschäftigungsquote der in Deutschland geborenen Ausländer zwischen 25 und 34 Jahren mit 66 % deutlich niedriger als diejenige der in Deutschland geborenen Inländer (78 %). (OECD 2005: 24)

Da Zuwanderer mit einem Hochschulabschluss und ihre Familienangehörigen aus den alten EU-Staaten Freizügigkeit genießen und Zuwanderer aus den neuen EU-Mitgliedstaaten die Arbeitserlaubnis-EU besitzen⁴, geht es bei der neuen Steuerpolitik im Wesentlichen um Angehörige von Drittstaaten, also um Zuwanderer aus Nicht-EU/EWR-Staaten. Denn das Zuwanderungsgesetz von 2005 mit dem Aufenthaltsgesetz als seinem Kernelement sieht die (befristete) Aufenthaltserlaubnis und die (unbefristete) Niederlassungserlaubnis als Aufenthaltsstatus vor. Fachkräfte mit Hochschulausbildung können nach § 18 Aufenthaltsgesetz einen befristeten Aufenthaltstitel für eine Beschäftigung beantragen. Wenn sie über eine herausragende Qualifikation verfügen, wenn an ihrem Aufenthalt ein besonderes wirtschaftliches und gesellschaftliches Interesse besteht, können sie nach § 19 Aufenthaltsgesetz sofort eine unbefristete Niederlassungserlaubnis erhalten. Hierfür muss ein konkretes Arbeitsplatzangebot vorliegen, es muss davon auszugehen sein, dass die Integration in die deutschen Lebensverhältnisse gewährleistet ist, und der Lebensunterhalt muss ohne staatliche Hilfe gesichert sein. Der Kreis der „Hochqualifizierten“ im Sinne dieses Gesetzes wird darüber hinaus durch eine Mindestgehaltsgrenze bestimmt, die im Jahre 2009 gesenkt wurde und nun einem Jahreseinkommen von 64.800 Euro entspricht (Heß 2009: 17–22).

Die Debatte um die notwendige Verbesserung der Arbeitsmarktintegration hochqualifizierter Bildungsausländer wird in erster Linie vor dem Hintergrund eines Fachkräftemangels geführt, der für die Gegenwart diagnostiziert oder doch für die nähere Zukunft⁵ prognostiziert wird. Er resultiert, so heißt es, vor allem aus dem demographischen Wandel, aber auch aus der Abwanderung deutscher Hochqualifizierter (insbesondere im medizinischen Bereich) ins Ausland (brain drain). Hieraus zieht die Bundesregierung in ihren „Eckpunkten zur Verbesserung der Feststellung und Anerkennung von im Ausland erworbenen beruflichen Qualifikationen und Berufsabschlüssen“ vom 9. Dezember 2009 die Schlussfolgerung: „Wenn Deutschland seinen Platz in der Weltwirtschaft behaupten und seinen Wohlstand mittelfristig sichern will, müssen die Qualifikationspotenziale der Menschen in unserem Land besser als bisher genutzt werden. Dies gilt auch für die in Deutschland lebenden Menschen mit Migrationshintergrund. (...) Qualifika-

tionsadäquate Beschäftigung ist volkswirtschaftlich sinnvoll, sie gewährleistet die langfristige Integration von Migrantinnen und Migranten in den Arbeitsmarkt und sie ist von entwicklungspolitischem Wert für die Herkunftsländer durch höhere Überweisungen und den Rückfluss von Fachkenntnissen.“ (Bundesregierung 2009: 2).

Doch diese Zielsetzung ist nicht unumstritten. Zum einen wird die Dramatik des Fachkräftemangels in unterschiedlichen Berufen und Wirtschaftssektoren durchaus unterschiedlich eingeschätzt. Die Debatte hierum scheint dabei auch interessenpolitisch gerahmt zu sein. Nicht zuletzt hängt die Diagnose eines Fachkräftemangels davon ab, welche Anforderungen an eine Fachkraft gestellt werden, ob also zum Beispiel ältere Ingenieure über 50 Jahre noch als Fachkräfte gelten, ob die Arbeitslosigkeit von Ingenieuren dieses Alters also als Argument gegen einen Fachkräftemangel akzeptiert wird oder nicht. Zum andern werden gegen die mit einer erleichterten Anerkennung ausländischer Abschlüsse verbundene Erleichterung des Arbeitsmarktzugangs auch Qualitätsgesichtspunkte angeführt. Die professionellen Standards dürften nicht verwässert werden.

Ein anderer Aspekt kommt in die Debatte, wenn der Wert der Diversity im Arbeitsleben als Argument für die Verbesserung der Arbeitsmarktintegration von hochqualifizierten Migrantinnen ins Spiel gebracht wird. Unter „Diversity“ wird eine soziale Vielfalt im Sinne von Heterogenität verstanden. Die positive Pflege sozialer Vielfalt in Organisationen wird zunehmend als Managementaufgabe und als Ausweis einer modernen Organisation betrachtet und ist somit zu einem wichtigen Aspekt des Reputationsmanagements von Organisationen geworden. Die wesentlichen Formen sozialer Vielfalt sind dabei Geschlecht, Ethnie, Kultur, Religion, Alter, sexuelle Orientierung und Lebensstil. Im „Diversity Management“ geht es nicht nur darum, mit der Heterogenität der Zusammensetzung der Belegschaft zurechtzukommen und Diskriminierung zu vermeiden, sondern Heterogenität wird als positiver Wert gesehen, der nicht zuletzt zur Adaption an unterschiedliche Umwelten, zur Innovations- und damit Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beitragen kann.⁶ Die Debatte über Diversität hat ihren Ursprung in den USA mit der dort virulenten Bedeutung von ethnischen und rassischen Differenzen. In

⁴ Staatsangehörige der neuen Mitgliedstaaten (Polen, Estland, Lettland, Litauen, Ungarn, Slowenien Tschechische und Slowakische Republik) benötigen für einen Übergangszeitraum bis 2011 bzw. Rumänien und Bulgarien bis 2014 eine Entscheidung der Bundesagentur für Arbeit, die ihnen einen Vorrang gegenüber einreisenden Staatsangehörigen aus Drittstaaten gewährt.

⁵ nach dem Ende der Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise

⁶ Vgl. hierzu Krell/Riedmüller/Sieben/Vinz 2007; Stuber 2008.

Deutschland ist die Implementation insbesondere von kulturellem Diversitätsmanagement im internationalen Vergleich noch relativ gering entwickelt. Gleichwohl spielt das Leitbild der Diversität in immer mehr insbesondere international agierenden und sich als global präsentierenden Unternehmen zumindest auf der Ebene der Unternehmensphilosophie eine wachsende Rolle (Köppel/Yan/Lüdicke 2007).

So stellt sich die gegenwärtige Situation recht widersprüchlich dar: Auf der einen Seite besteht die politische Absicht, die Zuwanderung Hochqualifizierter zu erleichtern und das Qualifikationspotenzial der hier lebenden hochqualifizierten Bildungsausländerinnen auszuschöpfen. Zudem breitet sich das Leitbild der Diversität weiter aus. Auf der andern Seite ist ein hoher Prozentsatz der in Deutschland zugewanderten hochqualifizierten Migranten nicht oder nicht adäquat beschäftigt. Diese Situation bildet den Hintergrund der vorliegenden Studie. Sie fragt danach, wie zu erklären ist, dass der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungszugang der hochqualifizierten Bildungsausländer auf Hemmnisse und Barrieren stößt.

Diese Barrieren widersprechen auch den häufig vertretenen Thesen, denen zufolge sich ein transnationaler Arbeitsmarkt im Bereich der Hochqualifizierten⁷ entwickelt. Dieser Auffassung zufolge ist globale Mobilitätsbereitschaft in dieser Gruppe heute eine Voraussetzung von Karriere. In neuerer Zeit wird Skepsis gegenüber dieser Auffassung laut, die sich auf den doch recht hohen nationalen Schließungsgrad von Karrieremechanismen und die Bedeutung informeller Selektionskriterien stützt (Pohlmann/Bär 2009). Die Rede von der transnationalen Fach- und Wirtschaftselite wird eher als Ausdruck einer Führungs- und Managementkultur gedeutet, zu deren Selbstbeschreibung die Lösung aus nationalen Beengungen gehört und in der ein Wirtschaftsethos beschworen wird, das sich global darstellende Professionen und global definierende Organisationen mit dem Nimbus der Modernität, Globalität und Toleranz versieht⁸ (Gottwald/Klemm 2009).

Nach wie vor bedarf demgegenüber der Transfer von Bildungskapital, das im Ausland erworben wurde, eines gesellschaftlichen Anerkennungsprozesses im Zuwanderungsland. Man muss das mit dem Hochschulabschluss erworbene Bildungskapital als Mate-

rial begreifen, das noch in kulturelles Kapital, das auf dem Arbeitsmarkt verwertet wird, transformiert werden muss. Dieser Prozess einer Statuspassage stellt sich für Migrantinnen in der Regel anders und komplexer dar als für Inländerinnen. Sie müssen nämlich nicht nur Bildungs- in kulturelles Arbeitsmarktkapital transformieren, sondern sie müssen im Ausland erworbenes (und evtl. dort bereits auf dem Arbeitsmarkt bewährtes) Bildungskapital auf dem Arbeitsmarkt des Aufnahmelandes erneut in verwertbares kulturelles Kapital überführen. (Nohl et al. 2010a) Und dies impliziert einen Kulturübergang, denn der kulturelle und institutionelle Kontext, in dem ausländisches Bildungskapital im Ausland (und in jedem spezifischen Ausland in unterschiedlicher Weise) als kulturelles Kapital umgesetzt wird, ist ein anderer als der im Aufnahmeland. Nohl et al. (2010b: 11) verstehen in diesem Sinne „die Statuspassage vom Bildungssystem in den Arbeitsmarkt als Prozess (...), in dem das zuvor erworbene Wissen und Können durch potenzielle ArbeitgeberInnen bewertet, durch die Betroffenen selbst reformuliert und unter Umständen auch ausgeweitet wird“ (Nohl et al 2010b: 11). Dieser Bewertungs- und Transformationsprozess schlägt sich dann in der Berufsbiographie nieder, die als Zeugnis der mehr oder weniger gelungenen Transformation des Bildungs- ins kulturelle Arbeitsmarktkapital gelesen wird.



FACHKRÄFTE

⁷ Die These transnationaler Arbeitsmärkte und Beschäftigungskarrieren stellt einen Unterschied des Transnationalisierungsgrades entlang von Bildungs- und Statusdifferenzen heraus. Das liegt an den unterschiedlich transnationalen Tätigkeitszuschnitten, aber auch an der ungleichen Verteilung transnationaler, d.h. linguistischer, kultureller und sozial-kommunikativer Kompetenzen. (Mau/Mewes 2008)

⁸ Als Beispiel hierfür die Rolle des „Kosmopolitismus“ in der liberalen Theorie etwa von Rosabeth Kanter (1996).

1. Die Entwicklung der Anerkennung ausländischer Hochschulabschlüsse

Für Bildungsausländerinnen und -ausländer stellt sich eine spezielle Aufgabe: Sie müssen ihre Bildungsabschlüsse in Deutschland in vielen Berufen formal anerkennen lassen, noch bevor sie den Versuch machen können, diese in kulturelles Arbeitsmarktkapital zu überführen. Deshalb ist die Anerkennung der im Ausland erworbenen beruflichen und akademischen Abschlüsse ein zentraler Aspekt der Integrationspolitik, weil ihre mangelnde Anerkennung ein hohes Hindernis für die Arbeitsmarktintegration darstellt. In Deutschland stellt sich die Politik erst seit einigen Jahren der Tatsache, dass Integrationsdefizite auch auf Mängel der Rahmenbedingungen zurückzuführen sind. Der Integrationsgipfel (2006) und die Erstellung eines „Nationalen Integrationsplans“ (2007) haben wesentlich dazu beigetragen, dass das Thema Anerkennung ausländischer Abschlüsse auch hierzulande öffentlich diskutiert wird.

Im Juli 2008 legte die Bundesregierung der Großen Koalition ein Aktionsprogramm vor, um den Anreiz für die Zuwanderung ausländischer Fachkräfte nach Deutschland zu erhöhen, und im August des Jahres folgte ein Entwurf für ein Arbeitsmigrationssteuerungsgesetz, in Kraft seit dem 1. Januar 2009. In Deutschland lebende ausländische Hochqualifizierte mit einem geduldeten Aufenthalt, deren Studienabschluss in Deutschland anerkannt ist und die zwei Jahre lang in einer qualifikationsadäquaten Tätigkeit gearbeitet haben, erhalten jetzt eine Aufenthaltsgenehmigung.

Im Mai 2009 wurden „Vorschläge des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung (BMAS) für ein Gesetz zur Anerkennung ausländischer Qualifikationen“ vorgelegt mit dem Ziel, ein Recht auf Feststellung der Gleichwertigkeit von im Ausland erworbenen Qualifikationen für reglementierte und nicht-reglementierte Berufe zu verankern. Einheitliche Qualitätsstandards sollten durch eine zentrale Anerkennungsagentur gewährleistet werden. Um Lücken in den für eine Anerkennung erforderlichen Qualifikationen zu schließen, war ein verbessertes Angebot von Kursen zur Vorbereitung auf die Kompetenzprüfung und von Anpassungsmaßnahmen vorgesehen.

Am 9. Dezember 2009 verabschiedete das neue Bundeskabinett der Koalition von CDU/CSU und FDP

neue „Eckpunkte“ (Bundesregierung 2009), die 2010 als Gesetzesentwurf vorgelegt werden und im Jahr 2011 wirksam werden sollen, mit denen das Anerkennungsverfahren von der Teilanerkennung bis zur vollen Anerkennung flexibler gestaltet werden soll. Es schreibt die Grundausrichtung der BMAS-Vorlage vom Mai 2009 fort. Angestrebt werden „einfache, transparente und nutzerfreundliche Verfahren. In ihrer Stellungnahme forderte die Integrationsbeauftragte Maria Böhmer (CDU) Bund und Länder auf, „an einem Strang zu ziehen“ und 2010 eine gesetzliche Regelung auf den Weg zu bringen, da „Anerkennung ausländischer Abschlüsse für alle ein Gewinn ist“.⁹

In der Debatte, die im Bundestag über das „Eckpunkt Papier“ stattfand, waren sich die Parteien darüber einig, dass in diesem Themenbereich noch wesentlicher Handlungsbedarf bestehe. Der „Anerkennungswirrwarr“ müsse beendet werden. Derzeit existiert eine Vielzahl unterschiedlicher rechtlicher Regelungen; unzählige Stellen befassen sich mit Anerkennungsverfahren, die sich zudem von Bundesland zu Bundesland unterscheiden. Der Anerkennungsprozess ist nicht nur für Migrantinnen, sondern auch für Berater und Arbeitsvermittlerinnen schwer durchschaubar, so dass sich hieraus derzeit ein neuer Markt für Training und Schulung entwickelt. Als Argumente gegen eine rasche Gesetzesänderung wurde vor allem auf das weltweit beachtete System der Berufsausbildung in Deutschland hingewiesen und davor gewarnt, die Qualitätsansprüche deutscher Ausbildungsgänge zu senken, um die Anerkennungsverfahren zu beschleunigen.

Im Hinblick auf die Anerkennung ausländischer Hochschulabschlüsse gibt es gravierende Unterschiede zwischen reglementierten und nicht reglementierten Berufen. Die Ausübung reglementierter Berufe erfordert ein förmliches Anerkennungsverfahren. Zu den reglementierten Berufen zählen

- im pädagogischen Bereich: Lehrer, Sozialpädagoge und Sozialarbeiter,
- im Gesundheitsbereich: Arzt, Apotheker, Psychologe,
- im technischen Bereich: Ingenieur und Architekt,
- in der Rechtspflege: Anwalt, Richter und Notar,
- Wirtschaftsprüfer und Steuerberater sowie
- Berufe im öffentlichen Dienst.

Für einige reglementierte Berufe (beispielsweise Allgemeinmediziner und Facharzt, Zahnarzt, Apotheker und Architekt) haben sich die EU/EWR-Staaten auf

⁹ Pressemitteilung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration vom 9.12.2009.

eine automatische gegenseitige Anerkennung geeignet. Sonderregelungen gibt es für Spätaussiedler. Abschlüsse in Nicht-EU/EWR-Staaten werden „nach den Kriterien der funktionalen, formalen und materiellen Gleichwertigkeit“ geprüft. Daraufhin kann eine vollständige oder eine teilweise Anerkennung (mit Auflage einer Ausgleichsmaßnahme, Anpassungslehrgang und/oder Eignungsprüfung) ausgesprochen oder auch abgelehnt werden.

Theoretisch ist der Zugang zum Arbeitsmarkt in nicht-reglementierten Berufen frei. Zuwanderer können sich mit Ihrem ausländischen Hochschulabschluss direkt auf dem deutschen Arbeitsmarkt bewerben oder selbstständig machen. In der Regel existiert daher auch keine staatliche Stelle, welche die ausländische Qualifikation bewertet. Sinnvoll erscheint aber eine Anerkennung in Form von deutschsprachigen Zeugnisbewertungen. Eine solche De-facto-Anerkennung ist in Deutschland für Spätaussiedler vorgesehen. Für andere Migrantengruppen wird sie von einigen Kammern und Behörden informell durchgeführt.¹⁰ Für die Zuwanderinnen aus Drittstaaten wurde die Möglichkeit geschaffen, sich von der ZAB *Zeugnisbewertungen* für Hochschulabschlüsse aus allen Staaten der Welt ausstellen zu lassen. Grundlage hierfür ist das am 11. April 1997 verabschiedete und am 1. Oktober 2007 in Deutschland in Kraft getretene „Übereinkommen über die Anerkennung von Qualifikationen im Hochschulbereich in der europäischen Region“ – die sogenannte *Lissabon-Konvention*.¹¹ Zeugnisbewertungen sind sowohl dem Antragsteller als auch dem potenziellen Arbeitgeber nützlich, da sie eine (kurze oder umfassende) Beschreibung der erworbenen Kompetenzen bietet. Für diesen Service wird von der ZAB eine Gebühr von 100 Euro erhoben.

In Reaktion auf den lauter werdenden Ruf nach klaren Regeln haben mehrere Bundesländer (Schleswig-Holstein¹², Hessen¹³, Niedersachsen, Bayern) im Internet einen Leitfaden zur Anerkennung ausländischer Schul- und Berufsabschlüsse sowie Informationen zu den zuständigen Akteuren veröffentlicht. Damit

sollen auch die Berater in ihrer Arbeit unterstützt und Migrantinnen der Zugang zu Anerkennungsverfahren erleichtert werden.

In Hessen werden formale Anerkennungen von Abschlüssen nur in Fällen vorgenommen, in denen der Zugang zu einem Beruf beziehungsweise dessen Ausübung gesetzlich geregelt ist. Eine Übersicht über diese Zuständigkeiten gibt es auf der Internetseite des Staatlichen Schulamts Darmstadt.¹⁴ Darüber hinaus gibt es berufsrechtliche Genehmigungs- oder Eintragungserfordernisse wie etwa Approbationen. Hierzu müssen sich Migrantinnen mit den zuständigen berufsständischen Einrichtungen in Verbindung setzen.

Vom Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst werden seit 2004 keine Bewertungen, Anerkennungen oder Gleichwertigkeitsfeststellungen mehr vorgenommen.¹⁵ Der Inhaber eines ausländischen Bildungsabschlusses muss sich selbst um die für den Arbeitgeber wichtigen Unterlagen, Übersetzungen und Informationen über seine ausländische Ausbildung und deren Präsentation bemühen. Der Arbeitgeber entscheidet anhand dieser Informationen, ob die erlangte Qualifikation den Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes entspricht.

Konform mit ihren Mobilitätsprinzipien ist die berufliche Anerkennung in den Ländern der Europäischen Union (EU) durch spezielle Rechtsgrundlagen reguliert, wie die Richtlinie 2005/36/EG¹⁶ zur Anerkennung der Abschlüsse in reglementierten Berufen. Die Richtlinie gilt für Staatsangehörige von Mitgliedstaaten, die ihre Qualifikation in einem Mitgliedstaat erworben haben, und gewährleistet ihnen den Zugang zu demselben Beruf unter denselben Voraussetzungen wie Inländern in der gesamten EU. Zu diesem Zweck verfügt jeder Mitgliedstaat über eine Informationsstelle, die im Sinne der Richtlinie Auskunft über Ausbildungen und berufliche Berechtigungen im eigenen Staat gibt. Damit soll das schlechte Informationsangebot für Migrantinnen beseitigt werden, indem die Staaten zum Beispiel Informationswebsites für Einwanderer einrichten (Englmann, Müller 2007: 18). In der Regel wird

¹⁰ Zur Anerkennung im Schulbereich: Für Leistungen aus einer noch nicht abgeschlossenen Schullaufbahn findet kein behördliches Anerkennungsverfahren statt. Über die Einstufung in die an einer deutschen Schule fortzusetzende Schullaufbahn entscheidet die jeweilige Schulleitung in Absprache mit der örtlichen Schulbehörde, den SchülerInnen sowie ihren Eltern, in der Regel im Anschluss an einen Probeunterricht. Für die Anerkennung von Schulabschlüssen zum Zwecke der Hochschulzulassung sind die Hochschulen zuständig.

¹¹ <http://conventions.coe.int/Treaty/Commun/QueVoulezVous.asp?NT=165&CM=1&CL=GER>.

¹² http://access-frsh.de/fileadmin/access/pdf/Leitfaden/Leitfaden_3._Auflage/Leitfaden_deutsch-23.12.09-Webversion.pdf

¹³ http://www.hessen.de/irj/HMWK_Internet?cid=6d388521b6fe4b402234170bfd3153dc

¹⁴ http://www.schulamt-darmstadt.hessen.de/irj/SSA_Darmstadt_Internet?cid=22923973ccc1e0590e19f37a9a4086

¹⁵ Ausnahme ist die Anerkennung einer gleichwertigen Hochschulausbildung nach der Verordnung über die Mindestvoraussetzungen in Tageseinrichtungen für Kinder vom 17.12.2008 (GVBl. I, 2008, 1047)

¹⁶ Europäische Union: „Die Richtlinie 2005/36/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 7. September 2005 über die Anerkennung von Berufsqualifikationen“, Amtsblatt der Europäischen Union L 255/22 (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2005:255:0022:0142:DE:PDF>)

diese Funktion durch die NARICs (National Academic Recognition Information Centers – European Network of Information Centres) wahrgenommen. Als deutsches NARIC wurde die Zentralstelle für ausländisches Bildungswesen im Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister (KMK) der Länder (ZAB) als nationale Informationsstelle für die Anwendung der Richtlinie 2005/36/EG bestimmt.

Die ZAB bietet in einem Informationsblatt¹⁷ einheitliche Erklärungen für oft sehr unterschiedlich verwendete Begriffe und hat mit „anabin“¹⁸ eine Datenbank für eine Vielzahl ausländischer Staaten mit einer umfangreichen Dokumentation über ihr Bildungswesen, die verschiedenen Abschlüsse und die akademischen Grade sowie deren Wertigkeit aufgebaut. Wesentlicher Inhalt der Datenbank sind Angaben über ausländische Hochschulabschlüsse und -grade, die Voraussetzungen für den Erwerb sowie Hinweise zur Einstufung im Verhältnis zu deutschen Hochschulabschlüssen und -graden. Auch eine Liste der für die Anerkennung zuständigen Stellen in Deutschland ist hier zu finden.

Die Regelungen sind insgesamt ausgesprochen kompliziert und unübersichtlich, zumal es keine bundeseinheitlichen, sondern länderspezifische Regelungen und Zuständigkeiten gibt. Eine gute Übersicht für Hessen findet sich in der Broschüre: „Anerkennung von Schul-, Berufs- und Hochschulabschlüssen in Hessen. Ein Leitfaden für die Praxis“, herausgegeben von beramí berufliche integration e. V., Frankfurt am Main April 2010.



WEITERBILDUNG

2. Aufbau und Anlage der Studie

Im Zentrum unserer Untersuchung stand die Frage, welche Faktoren dazu führen, dass Migrantinnen und Migranten, die im Ausland einen Hochschulabschluss erworben haben, in Deutschland keine oder keine qualifikationsadäquate Beschäftigung finden. Wir haben Antworten auf zwei Wegen gesucht:

Erstens haben wir mit Vertretern außerbetrieblicher Einrichtungen (Verbände und Fortbildungsträger) gesprochen, um ihre Sicht auf die Problematik und ihre politischen und anderen Lösungsvorschläge kennenzulernen.

Durch die Befragung von wirtschaftspolitischen Akteuren haben wir das vorhandene Wissen dieser Akteure über die Bedarfslage von Betrieben insgesamt und die favorisierten Strategien im Umgang mit dem Fachkräftemangel analysiert. Im Mittelpunkt stand die Frage, welchen Stellenwert die hier lebenden qualifizierten Migrantinnen im Rahmen dieser Strategien einnehmen. Werden Migrantinnen als Fachkräftepotential angesehen? Wo werden Fachkräfte vermutet? Wie wird die Qualifikationsstruktur der Migrantinnenpopulation eingeschätzt? Was benötigen die Betriebe – aus der Sicht der Wirtschaftsverbände – um das migrantische Potential zu nutzen?

Wir führten Interviews mit Vertretern der Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände (BDA), der Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände (VhU) und des Verbands Deutscher Maschinen- und Anlagebau (VDMA). Die Ansprechpartnerinnen bei der Industrie- und Handelskammer Frankfurt lehnten vorerst ein Interview ab, weil diese kürzlich mit der Erfassung des Fachkräftemangels mittels eines Online-Fachkräftemonitors begonnen habe und deswegen erst zu einem späteren Zeitpunkt Aussagen zu diesem Thema machen werde.

Interviews mit weiteren gesellschaftlichen Akteuren rundeten das Bild über die Debatte um das Potential der in Deutschland lebenden Migranten mit Bildungsabschlüssen aus dem Ausland ab, und es wurden wichtige Aspekte des Praxisfelds der Förderung dieses Personenkreises erfasst. Im Gespräch mit Vertretern des Vereins Deutscher Ingenieure (VDI) erfuhren wir die Positionen der Organisation einer Berufsgruppe, bei der der Fachkräftemangel am stärksten vermutet

¹⁷ „Anerkennung von ausländischen Hochschulqualifikationen in Deutschland der Zentralstelle für ausländisches Bildungswesen (ZAB) im Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister (KMK) der Länder in der Bundesrepublik Deutschland“.

¹⁸ Anerkennung und Bewertung ausländischer Bildungsnachweise

wird. In Interviews mit Vertretern des Instituts VIA und der Otto Benecke Stiftung, beides Institutionen, die in der Nachqualifizierung von Migrantinnen mit ausländischen akademischen Abschlüssen aktiv sind, erfassten wir die Meinung von Akteuren, die die bildungsadäquate Arbeitsmarktintegration der hier lebenden qualifizierten Migrantinnen durch Bildungsangebote unterstützen.

Zweitens haben wir Gespräche mit Personalverantwortlichen in zehn Unternehmen sehr unterschiedlicher Art (Bankhäuser, Flughafenbetreiber, Verkehrsdienstleister, IT-Dienstleister, Kliniken, Pharmahandel, Ingenieur-Personaldienstleister), über ihre Vorgehensweise und Kriterien bei der Rekrutierung hochqualifizierter Mitarbeiter und über ihre Erfahrungen mit deren Beschäftigung geführt. Auf der Basis unserer Ergebnisse und der Hinweise in den Gesprächen werden wir einige Vorschläge formulieren, die unsere Gesprächspartner machten oder die wir selbst anregen, um zu einer Veränderung der Situation beizutragen.

In unserer Gesprächsführung klammerten wir bewusst die gesellschaftlich-normative Frage von Diskriminierung und Benachteiligung von Migrantinnen. Dies geschah zum einen deshalb, weil wir nicht damit rechnen konnten, dass unsere Gesprächspartner hierüber nicht zuletzt mit Rücksicht auf die Regelungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) offen sprechen würden. Unsere Interviewstrategie hatte das Ziel, Rechtfertigungszwänge zu umgehen, indem Diskriminierungsgesichtspunkte nicht direkt artikuliert wurden. Wir nahmen stattdessen eine „interne“ Perspektive ein, nämlich die der Erfahrungen und Rekrutierungsformen der Organisation beziehungsweise der Gesprächspartnerinnen. Auf diese Weise konnten wir Probleme aufspüren, die sich auch dann als Beschäftigungshemmnis für hochqualifizierte Migranten auswirken könnten, wenn Unternehmen und Einzelakteure keine Diskriminierung beabsichtigen. Wir gingen dabei von einer volkswirtschaftlichen Perspektive aus, die das Ziel bestmöglicher Ausschöpfung vorhandenen Humankapitals als Ausgangspunkt nimmt.

3. Die Positionen der Wirtschaftsverbände

Bevor wir die Ergebnisse über die Unternehmen im Einzelnen darstellen, möchten wir auf einige Aspekte

des Handelns überbetrieblicher Akteure und ihre Positionen eingehen.

3.1 Der Fachkräftemangel in den Positionen der Wirtschaftsverbände

Als Ergebnis des demographischen Wandels diagnostizieren die von uns befragten Wirtschaftsverbände einen erheblichen aktuellen und zukünftigen Fachkräftemangel und sehen darin Gefahren für die Wirtschaft.

Eine vom Deutschen Industrie- und Handelskammertag im Herbst 2007 initiierte Umfrage bei 20.000 Unternehmen hat ergeben, dass ein Drittel der Unternehmen offene Stellen „zumindest teilweise“ nicht besetzen kann. Ein Fachkräftemangel wird für fast sämtliche Wirtschaftssektoren mit besonderem Schwerpunkt auf den technischen Berufen diagnostiziert. Industrieunternehmen hätten die größten Schwierigkeiten, geeignetes Personal zu finden, wobei die Exportindustrie, der Maschinenbau und die Elektrotechnik besonders betroffen seien. Jedoch auch die Dienstleistungswirtschaft, die Gesundheits- und IT-Dienstleister, die Reinigungsdienste und die Zeitarbeitsunternehmen seien vom Fachkräftemangel erfasst. Über alle Qualifikationsniveaus hinweg mangle es an Fachkräften. Absolventen der Aus- und Weiterbildung als auch Akademiker würden vergeblich von den Unternehmen gesucht.¹⁹ Die Ergebnisse der Teiluntersuchung für Hessen sind ähnlich. Hier wird auf Fachkräftemangel zusätzlich in Beratungsunternehmen und im Kreditgewerbe hingewiesen. Insbesondere werden bei den Ingenieuren Stellenbesetzungsprobleme festgestellt, aber auch im kaufmännischen Bereich.²⁰

Trotz Finanzkrise und aktuellem Konjunkturrückgang bleibe der Fachkräftemangel angesichts der demographischen Entwicklung ein wichtiges Thema im Hinblick auf Funktionsmängel des Arbeitsmarktes und Hemmnisse der Innovation. „Deutschland drohen durch den Fachkräftemangel mittelfristig erhebliche Wachstumsverluste“ (DIHK 2009). Der Wirtschaft fehlten rund 70.000 Naturwissenschaftler und Ingenieure (ebd.). Um das Wissen über den Fachkräftemangel zu präzisieren, starteten die Industrie- und Handelskammern Frankfurt und Darmstadt ab April 2010 ein gemeinsames Online-Fachkräfte-Monitoring. Dieses Informationssystem soll differenzierte Prognosen zum regionalen Fachkräftebedarf liefern und eine präzise Planung ermöglichen.

¹⁹ Siehe DIHK „Kluge Köpfe – vergeblich gesucht! Fachkräftemangel in der deutschen Wirtschaft. Ergebnisse einer DIHK-Unternehmensbefragung. Herbst 2007“, Berlin.

²⁰ Siehe IHK Arbeitsgemeinschaft Hessen „Kluge Köpfe - vergeblich gesucht! Fachkräftemangel in Hessen. Ergebnisse der IHK-Unternehmensbefragung. Herbst 2007“, Frankfurt am Main.

Die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) lokalisiert den Fachkräftemangel insbesondere in den sogenannten MINT-Fächern: Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik. „Allein für altersbedingt ausscheidende Fachkräfte braucht die deutsche Wirtschaft jährlich 50.000 bis 60.000 Nachwuchskräfte. Weitere rd. 50.000 MINT-Professionals jährlich brauchen die Unternehmen, um zu expandieren. Die zu erwartende Zahl an Hochschulabsolventen kann diesen hohen Bedarf bei Weitem nicht decken.“²¹

Von der Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände wird der Fachkräftemangel als eine Gefahr für das wirtschaftliche Wachstum in Hessen eingeschätzt. Hier wird der Fachkräftemangel insbesondere bei den Ingenieuren, den Kliniken, den Forschungseinrichtungen und der Finanzwirtschaft lokalisiert (Schmid 2007: 6). In Hessen gebe es einen Ingenieursbedarf von über „6.300 Vakanzen“ (Scherer 2007).

Diese Positionen prägen die Einschätzungen unserer Interviewpartner. Die Gesprächspartnerinnen aus den Wirtschaftsverbänden gehen von einem strukturellen Fachkräftemangel aus, bedingt durch den demographischen Wandel, die rückgehenden Schulabgängerzahlen, die im Vergleich zu den europäischen Nachbarländern große Akademisierungslücke in Deutschland und die hohe Abbrecherquote in den Ingenieurstudiengängen. Jedoch weist der Gesprächspartner vom Verein Deutscher Ingenieure auch auf die aktuelle konjunkturelle Entwicklung hin, welche die Arbeitsplatzfindung für Ingenieure derzeit erschwere und die Diagnose Fachkräftemangel relativiere.

Der Fachkräftemangel im Gesundheits- und Bildungsbereich wird von den Wirtschaftsverbänden, die wir kontaktiert haben, nicht weiter vertieft, da diese Bereiche nicht Teil der privaten Wirtschaft, sondern des öffentlichen Sektors sind. Jedoch wird für beide Bereiche ein Fachkräftemangel festgestellt. So hat die deutsche Krankenhausgesellschaft 5.000 unbesetzte Arztstellen im Januar 2010 gemeldet.²²

3.2 Gegenstrategien zum Fachkräftemangel

Die Wirtschaftsverbände sehen die Lösung für den Fachkräftemangel in der Ausschöpfung der Poten-

ziale insbesondere von Frauen, älteren Arbeitnehmern, Schulabgängern, und Hochqualifizierten im Ausland. Die Ausschöpfung der hiesigen Potenziale wird unter anderem durch eine gezielte Bildungspolitik angestrebt. Die Initiative der BDA „MINT Zukunft schaffen“ (Kompakt 2010a) vereint Programme und Aktivitäten, die sich für eine Stärkung der MINT-Fächer im Rahmen der Bildungspolitik einsetzen und sämtliche Bildungsstufen erfassen. Auch der VDMA ist zusammen mit anderen Verbänden aus der Metall- und Elektroindustrie in Initiativen für die Gewinnung von Nachwuchs für die Ingenieurberufe involviert.²³ Von der Vertreterin der VhU wird Flexibilität in den Hochschuleinrichtungen, zum Beispiel für den Zugang zu den Studiengängen, empfohlen und die Möglichkeit angesprochen, auch Studienabbrecher mit einem Zertifikat zu versehen. Es sollte möglich sein, an den Hochschulen vorhandenes praktisches mit theoretischem Wissen zu verbinden. Die bildungspolitischen Programme werden in diesem Diskurs mit integrationspolitischen Überlegungen gekoppelt, und man weist auf die Notwendigkeit der gezielten Förderung des Potentials der in Deutschland aufwachsenden Migrant*innen hin. Wichtig seien Förderung der sprachlichen Kompetenz der Migrant*innen, Erweiterung des Kindergartenangebots, individuelle Förderung der Migrant*innen, Förderung der persönlichen und sozialen Kompetenzen, Stärkung ihrer interkulturellen Kompetenzen, Unterstützung der Migrant*innen in der Ausbildung (Friedrich 2007).

Insbesondere wird für eine erleichterte arbeitsorientierte Zuwanderung plädiert (DIHK 2009, VhU 2007, BDA 2010c). Das geltende Zuwanderungsrecht wird als protektionistisch und insbesondere für die kleineren Unternehmen als zu kompliziert eingeschätzt (VhU 2007), so dass die Einführung neuer Steuerungsinstrumente wie das in Kanada praktizierte Punktesystem für die Erleichterung des gezielten Zugriffs auf das Potenzial der Hochqualifizierten im Ausland notwendig erscheint. Mit der Forderung nach Liberalisierung des Zuwanderungsrechts geht die Forderung nach der Abschaffung des Vorrangsprinzips von Einheimischen und EU-Ausländern auf dem Arbeitsmarkt einher.²⁴ Die Nutzung des Potentials der hier lebenden hochqualifizierten Migrant*innen steht dabei weniger im Mittelpunkt, obgleich es hier und da erwähnt wird.

²¹ Kompakt. MINT Zukunft schaffen. Januar 2010 unter [http://www.bda-online.de/www/arbeitgeber.nsf/res/E9DD33747B77839FC12574F20031C81C/\\$file/MINT.pdf](http://www.bda-online.de/www/arbeitgeber.nsf/res/E9DD33747B77839FC12574F20031C81C/$file/MINT.pdf), siehe auch http://www.bda-online.de/www/arbeitgeber.nsf/id/DE_Plo4809-Gem?open&Highlight=fachkr%EFftemangel

²² http://www.dkgev.de/dkg.php/cat/38/aid/6789/title/DKG_zum_AErztmangel_und_zur_drohenden_ambulanten_Unterversorgung_der_Patienten, Siehe auch „In den Krankenhäuser fehlen 5000 Ärzte“ FAZ, 16. 2.2010, S. 11

²³ Eine solche Initiative ist die Initiative THING ING <http://www.elektro-ing.de/THINKINGTextLangfassung.pdf>

²⁴ Der Vorrang auf dem Arbeitsmarkt von Deutschen, EU-Bürgern und Drittstaatsangehörigen mit verfestigtem Rechtsstatus ist nach § 39 Aufenthaltsgesetz geregelt.

„Ein Baustein zur Linderung des Fachkräftemangels ist – neben einer höheren Erwerbsquote und besserer Qualifizierung von Inländern – die Zuwanderung qualifizierter Arbeitnehmer. Die trotz Erleichterungen weiter bestehenden Beschränkungen der Arbeitnehmerfreizügigkeit für die neuen EU-Beitrittsländer sollten daher aufgehoben werden. (...) Durch eine vereinfachte Anerkennung ausländischer Abschlüsse könnten weitere Potentiale genutzt werden. Mittelfristig braucht Deutschland ein qualifikationsorientiertes Auswahlverfahren in Form eines Punktesystems – zum Beispiel nach kanadischem Vorbild. Dies ermöglicht eine gezielte und flexible Zuwanderungssteuerung“ (DIHK 2009: 7).

3.3 Die Stellung der hochqualifizierten Migrantinnen und Migranten in diesen Strategien

Die Positionen der Wirtschaftsverbände zum Fachkräftemangel und zur qualifikationsadäquaten Arbeitsmarktintegration der qualifizierten Migrantinnen hängen mit den wirtschaftlichen Interessen der Mitglieder zusammen. Jedoch auch die gesellschaftspolitische Verantwortung der Verbände kommt hier zum Tragen. So wurden die IHK und die Arbeitgeberverbände in der Gestaltung der aktuellen Integrationspolitik der Bundesregierung im Rahmen der Integrationsgipfel 2006 bis 2008 einbezogen. Ihre Positionen sind in die Aufstellung des „Nationalen Integrationsplans“ (Bundesregierung 2007) und in die „Charta der Vielfalt“ (2006) eingegangen.²⁵

Es ist wichtig, hier festzuhalten, dass die ungenutzten Qualifikationen von Migrantinnen nicht nur im Diskurs um die Überwindung des Fachkräftemangels, sondern auch im Rahmen des Diskurses um das Diversity-Prinzip als Organisationsform moderner Betriebe thematisiert werden. Jedoch spricht die das Diversity-Prinzip fördernde „Charta der Vielfalt“ das Potenzial von Menschen mit Migrationshintergrund insgesamt an. Sie legt den Schwerpunkt auf die Bedeutung von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund für die Erweiterung des Kundenkreises als auch für die Erschließung neuer Märkte im Ausland, das heißt auf Anpassungsleistungen der Betriebe an die multikulturelle Einwanderungsgesellschaft und die globalisierte Wirtschaft. Die BDA fasst die „Charta der Vielfalt“ wie folgt zusammen: „Die Kampagne „Vielfalt als Chance“ möchte das große wirtschaftliche Potenzial von Menschen mit Zuwanderungshintergrund stärker ins öffent-

liche Bewusstsein rücken. Denn Vielfalt bringt Vorteile. Unternehmen sind erfolgreicher, wenn sie das Potenzial von Menschen mit Zuwanderungshintergrund aktiv nutzen und fördern. Ihnen gelingt es leichter, sich neue Absatzmärkte im Ausland aufzubauen oder Kunden mit Zuwanderungshintergrund anzusprechen. Eine tolerante Unternehmenskultur macht den Betrieb attraktiv für qualifizierte Fachkräfte, steigert die Motivation der Angestellten und senkt die Fluktuation.“²⁶

Im Nationalen Integrationsplan (Bundesregierung 2007) wird explizit auf das Problem der unzureichenden Wahrnehmung der Kompetenzen der im Ausland qualifizierten Migranten hingewiesen (Bundesregierung 2007: 77 ff). Im Rahmen des Nationalen Integrationsplans sind nun die Industrie- und Handelskammern Selbstverpflichtungen eingegangen, „ihre Leistungen zur Anerkennung von im Ausland erworbenen Qualifizierungen fort (zu entwickeln). Dazu gehören vor allem die gutachterlichen Stellungnahmen zu ausländischen Zeugnissen“ (ebd.: 82).

Die BDA hat sich verpflichtet, im Rahmen des Diversity-Zieles die Potenziale von Migrantinnen stärker in den Betrieb einzubeziehen. Die BDA verpflichtet sich dazu, „sich bei ihren Mitgliedern dafür ein(zusetzen), dass die Initiative zur Förderung von Vielfalt in den Unternehmen ‚Charta der Vielfalt‘ Eingang in die Praxis der Betriebe findet, um den personalwirtschaftlichen Ansatz des Diversity Managements stärker zu etablieren und so die spezifischen Kompetenzen von Migrantinnen und Migranten und deren Potenziale stärker in die betrieblichen Abläufe einzubeziehen“ (ebd.).

Ogleich die BDA der qualifikationsadäquaten Arbeitsmarktintegration der qualifizierter Migrantinnen weder in ihren Publikationen noch im Nationalen Integrationsplan größere Beachtung schenkt, widmen sich den Weiterbildungsmaßnahmen in den Betrieben nach einem gemeinsamen Bericht von BDA und BDI explizit diesem Personenkreis. „Gezielte Qualifizierungsangebote, die zum Beispiel auch bei Erwachsenen bestehende Sprachdefizite ausgleichen und Fachkompetenzen, die zum Beispiel im Ausland vor der Migration erworben wurden, an hiesige Erfordernisse anpassen, sind ein wichtiges Instrument zur verstärkten Integration von Migranten in Beschäftigung. Arbeitgeber

²⁵ Die „Charta der Vielfalt“ ist eine Unternehmensinitiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen. Die Initiative will die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Unternehmenskultur in Deutschland voranbringen. Unternehmen sollen ein Arbeitsumfeld schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht, Rasse, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. Die „Charta der Vielfalt“ wurde von Daimler, der Deutschen BP, der Deutschen Bank und der Deutschen Telekom im Dezember 2006 ins Leben gerufen. Mehr als 600 Unternehmen und öffentliche Einrichtungen sind ihr bereits beigetreten. Kontinuierlich kommen neue Unterzeichner hinzu. (Die „Charta der Vielfalt“ der Unternehmen in Deutschland, <http://www.vielfalt-als-chance.de/index.php?id=3> März 2010)

²⁶ <http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/id/7384580c8fa4ef8cc125751c0035of7b?open&ccm=300>

unterstützen dies mit passgenauen, praxisnahen Qualifizierungsangeboten, die ausgerichtet sind an den konkreten Anforderungen der Betriebe.“ (BDA/BDI 2008: 5).

Zudem setzen sich die Vertreter der BDA im Verwaltungsrat der Bundesagentur für Arbeit dafür ein, dass die Beratungsbedingungen für arbeitslos gemeldete qualifizierte Migrantinnen bezüglich der Möglichkeiten der Anerkennung des Abschlusses sich verbessern und dass die beruflichen und anderen Kompetenzen der Migrantinnen durch ein spezielles Kompetenzerfassungssystem für die Arbeitgeber besser sichtbar werden.

3.4 Die ambivalente Haltung der Wirtschaftsverbände gegenüber der Förderung hochqualifizierter Migrantinnen und Migranten

Insbesondere die Argumentation der von uns interviewten BDA-Vertreter spiegelt das Schattendasein des Potenzials der im Ausland qualifizierten und bereits in Deutschland lebenden Migranten für die Strategien der Wirtschaftsverbände wider. Diese Argumentation bezieht sich auf die vielfältigen Schwierigkeiten, die Potenziale der hochqualifizierten Migrantinnen zu erschließen. Die Gesprächspartner formulieren mit Nachdruck das Problem fehlender Transparenz der Qualifikationen hochqualifizierter Migranten und beziehen sich dabei auf zwei Probleme:

- Erstens sind es „andere“ Qualifikationen, die mit deutschen Ausbildungsstandards nicht unbedingt deckungsgleich sind.
- Zweitens sind es Qualifikationen, die bereits durch den technologischen Fortschritt überholt sein können.

Das Wissen hochqualifizierter Migrantinnen verflüchtigt sich entweder, weil es bei unterqualifizierter oder gar keiner Beschäftigung nicht angewandt werde, oder es würde aufgrund der rasanten technologischen Entwicklung („Halbwertszeit des Wissens“) rasch veralten. Die Möglichkeit, das Wissen durch Nachqualifizierungen zu aktualisieren und zu ergänzen, wird deswegen von den Gesprächspartnern mit einer gewissen Skepsis betrachtet. Denn es müsste noch „ein gewisser Qualifizierungsstand vorhanden sein, auf dem man aufbauen kann“. Und gerade dieser Qualifizierungsstand sei schwierig festzustellen. Insgesamt liege hier ein erhebliches „Transparenzproblem“ vor. Zudem macht der Gesprächspartner die Revitalisierung der spezifischen Qualifikationen am arbeitsmarktlichen Bedarf fest. Nachqualifizierung sei angemessen „in den Bereichen, wo wirklich dringender Fachkräftemangel ist“.

Denn die formale Qualifikation müsse „eins zu eins in die Praxis überführbar sein“. Die Gesprächspartner weisen auch darauf hin, dass die formale Anerkennung der Abschlüsse die Betroffenen nicht unbedingt in den Arbeitsmarkt integriere, denn eine Reihe anderer Faktoren seien hier wirksam. Insofern bleibt die Frage offen, ob sich eine Nachqualifizierung überhaupt lohne und ob sie möglich sei. Die Antwort auf diese Frage gestaltet sich nicht zuletzt deswegen schwer, weil die Nachqualifizierung immer eine „individuelle“ Angelegenheit ist. Es sei schwer, „standardmäßige Verfahren oder Lehrgänge einzurichten“, weil es immer auch auf die individuelle Person und ihre Qualifikationen und auf den Bedarf des konkreten Arbeitgebers ankomme. Es müssten individuelle Wege gefunden werden, zumal es auch um andere als die fachlichen Qualifikationen gehe, darunter auch die sprachliche Kompetenz.

Neben der fehlenden Transparenz und Aktualität des Wissens thematisieren die Gesprächspartner aus den Wirtschaftsverbänden vor allem die Sprachprobleme als einen Hinderungsgrund, um qualifizierte Migranten einzustellen. Aber auch die Komplexität der Anerkennungsverfahren sei ein erschwerender Faktor.

3.5 Überlegungen für die Erschließung des Potenzials von hochqualifizierten Migrantinnen und Migranten

Die Gesprächspartnerinnen aus der VhU und dem VDMA bringen einige positive Aspekte zum Ausdruck, welche die Förderung einer qualifikationsadäquaten Integration hochqualifizierter Migranten in den Betrieben aussichtsreich erscheinen lassen. Insbesondere die interkulturellen Kompetenzen und die Mehrsprachigkeit machten diesen Personenkreis zu einer wichtigen Ressource für die Betriebe, sowohl was die Kundenbetreuung als auch die Erschließung neuer Märkte im Ausland betreffe.

Unserer Gesprächspartnerin von der VhU zufolge sei ein Hindernis für die Einstellung von hochqualifizierten Migrantinnen in der Tendenz von Personalverantwortlichen zu sehen, negative Erfahrungen mit einzelnen migrantischen Mitarbeitern zu generalisieren und die Herkunft als Indiz für die Wahrscheinlichkeit negativer Persönlichkeitsmerkmale zu betrachten. Damit würden kulturelle Zuschreibungen bei den Personalentscheidungen verstärkt. Jedoch hebt die Gesprächspartnerin auch Fälle von zunächst „unwahrscheinlicher“ Anstellung von hochqualifizierten Migranten hervor, also Situationen, in denen die Arbeitgeber gegen die statistisch begründete Diskriminierung entschieden und die zu – zunächst erstaunlichen – positiven Erfahrungen geführt hätten. Auch die Gesprächspartnerin

beim VDMA berichtet von Fällen „sehr positiver Erfahrungen“ der Betriebe mit der Anstellung von Ingenieuren aus den osteuropäischen Ländern. Die Unternehmer stellten fest, diese Ingenieure seien „sehr gut ausgebildet“.

Über diese Bedenken und die einzelnen positiven Erfahrungen hinaus sind sich die Gesprächspartner einig darin, dass die Betriebe die Aufgabe, hochqualifizierte Migrantinnen zu fördern, um sie in den Unternehmen qualifikationsadäquat einzusetzen, „nicht leisten können“ (VhU Interview). Insbesondere die Nachqualifizierung müsse nach außen verlagert werden, da sie insbesondere kleine Betriebe überfordere. Nachqualifizierungen könnten dann in einem Verbund stattfinden, in dem lokale Lösungen unter Berücksichtigung regionaler Aspekte gefunden werden müssten (BDA Interview). Die Idee einer Institution, die bei der Erschließung des Potenzials hochqualifizierter Migrantinnen für die Unternehmen aktiv wird, unterstützt insbesondere die Gesprächspartnerin aus dem VDMA.

4. Die Rekrutierung von hochqualifizierten Migrantinnen und Migranten: Anforderungen und Erfahrungen

Unternehmen entscheiden sich in der Regel nicht grundsätzlich dafür oder dagegen, Migranten einzustellen, wenn sie Arbeitsplätze zu besetzen haben. Sie orientieren sich vielmehr zunächst an den Anforderungen an die Bewerber, die sich aus dem Anforderungsprofil der Stelle ergeben, und an den Erwartungen an ihre Persönlichkeit, die Arbeitskooperation und soziale Integration gewährleisten soll. Die Bedeutung des Migrantenseins kommt daher erst im Prozess der Besetzung einer Stelle ins Spiel. Bevor wir Auswahlkriterien behandeln, die für die Beschäftigungschancen von hochqualifizierten Migranten von Bedeutung sind, müssen wir daher zunächst ein typisches Personalrekrutierungsverfahren und die Rolle der Personalabteilung hierin darstellen.

4.1 Rekrutierungsverfahren und die Rolle des Personalwesens

Entscheidungen über die Auswahl von Bewerbern werden in den Unternehmen in unterschiedlicher Weise

getroffen. Gerade bei fachlichen Spezialisten haben die Führungskräfte aus den Fachabteilungen eine gewichtige Stimme, oftmals wird die Personalabteilung hier nur unterstützend tätig. Gleichwohl ist die Personalabteilung ein wesentlicher „Gatekeeper“ dem in der Regel die Erstsichtung der Bewerbungsunterlagen und die Erstausswahl obliegen. Sie beansprucht zudem oft für sich die Kompetenz, gerade die nichtfachlichen Dimensionen von Kompetenz und Persönlichkeit der Bewerber einschätzen zu können. Zudem verfolgt sie je nach Grad der Professionalisierung der Personalarbeit und ihrer Ausdifferenzierung in der Organisation eine bestimmte Konzeption der Personalpolitik und Personalentwicklung, auf deren Basis sie das Rekrutierungsverhalten zu steuern und auch auf die Meinung der Fachabteilungen Einfluss zu nehmen versucht.

Gerade im Hinblick auf die Professionalität und die Ausdifferenzierung der Personalabteilung gibt es erhebliche Unterschiede zwischen Groß- und Kleinunternehmen. In Klein- und Mittelunternehmen entscheidet oft der Eigentümer beziehungsweise Geschäftsführer selbst über die Personalauswahl, eine konzeptionelle Personalentwicklung existiert nicht. Dementsprechend verfügen Kleinunternehmen auch nicht über ein personalpolitisches Leitbild, sondern entscheiden noch mehr von Fall zu Fall, ad-hoc und intuitiv.²⁷ Auch unsere Gesprächspartnerin beim Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbauer (VDMA) wies darauf hin, dass es im klein- und mittelbetrieblichen Bereich häufig keine spezialisierte Personalabteilung gibt und auch der Bedarf an hochqualifiziertem Personal nicht regelmäßig auftritt, woraus besondere Probleme beim Umgang etwa mit ausländischen Abschlüssen resultierten.

Bei den meisten Unternehmen, in denen wir Gespräche führten, handelt es sich um Großunternehmen mit einer ausdifferenzierten Personalabteilung. Sie steht verschiedenen Erwartungen unterschiedlicher Umwelten gegenüber:

- Die gesellschaftliche Umwelt erwartet von ihnen die Einhaltung gesetzlicher und normativer Standards, die sie zugleich in ihren Leitbildern als Selbstverpflichtung übernommen haben. Diese Standards beinhalten beispielsweise das Ziel der Nichtdiskriminierung, eventuell auch den Wert der Diversity. Auch die potenziellen jetzigen und künftigen BewerberInnen erwarten faire Verfahren und ihnen gegenüber versucht das

²⁷ So auch der Befund einer schweizerischen Untersuchung zur Situation von Migrantenjugendlichen in der betrieblichen Ausbildungsplatzvergabe: Imdorf 2008: 119 ff.

Unternehmen das Image eines guten, perspektivenreichen und fairen Arbeitgebers zu pflegen.²⁸ Nicht zuletzt im Hinblick auf die Reputation des Unternehmens, aber auch ihr eigenes Image als aufgeklärte Personalverantwortliche versuchen sie daher, sich weltoffen, vorurteilslos und diversitätsorientiert zu zeigen.

- Die unternehmensinternen Umwelten haben darüber hinaus die Erwartung, dass die Bewerberinnen fachlich geeignet sind. Zum andern sollen sie aber auch in das Team, die Abteilung und zum Geist des Unternehmens passen. Auf diese Weise kann sich, so die Erwartung, eine bestimmte Sozialordnung reproduzieren und die Arbeitskooperation möglichst reibungslos und konfliktarm gewährleistet sein. Hier stehen in der Regel Vorstellungen von Passung im Vordergrund (Kleebaum 2007: 140 ff.). Vorgesetzte und Kollegen müssen mit der künftigen Mitarbeiterin zurechtkommen, die „Chemie“ muss stimmen. Diversität ist hier nicht von vornherein der zentrale Wert.
- Die Kunden des Unternehmens stellen eine weitere Umwelt der Personalabteilung dar. Die Beschäftigten des Unternehmens müssen nämlich unter Umständen mit den Kunden direkt interagieren. Aber auch in einem weiteren Sinne ist das Sozialprofil der Belegschaft in gewissem Sinne Teil des Produktangebots, weil sie für einen „Stil des Hauses“ steht, Nähe oder Ferne zum Kundentyp signalisiert und möglicherweise als Indikator für die Qualität der Leistungen genommen wird. Die spezifischen Anforderungen an die künftigen Mitarbeiterinnen unterscheiden sich dementsprechend je nach dem Kundentyp, der im späteren Einsatzbereich ausschlaggebend ist. Auch hier geht es also um Passung; sie kann aber andere Eigenschaften und Fähigkeiten betreffen als die Passung zum Arbeitsteam.

Auf diese unterschiedlichen Umwelterwartungen müssen sich nun die Verantwortlichen des Personalwesens beziehen, wenn sie neue Mitarbeiter einstellen wollen. Dabei versuchen sie mehr oder weniger selbstbewusst, ihren Konzepten und Leitlinien zu folgen. Sie können ihre eigene Entscheidungsverantwortung aber auch an die jeweiligen Umwelten abtreten, indem sie ihren Handlungsspielraum als sehr eingegrenzt definieren. Dies liegt besonders dann nahe, wenn sich Personalabteilungen als interne Dienstleister für das Unternehmen oder die Fachabteilungen verstehen, die vor allem deren Erwartungen zu entsprechen haben. In

der Tat müssen die Bewerber ja auch mit der späteren Arbeitsumgebung zurechtkommen, und es ist nicht die Personalabteilung, sondern die Fachabteilung, die mit dem eingestellten Bewerber zusammenarbeiten muss.

- » Die mit dieser Dienstleister-Rolle des Personalwesens verbundenen Begrenzungen der Handlungsfähigkeit der Personalverantwortlichen zeigen sich besonders deutlich, wenn die Aufgaben des Personalwesens nach außen verlagert werden. Dies ist dann der Fall, wenn die Personalrekrutierung und auch die Arbeitgeberrolle an ein Unternehmen der Personaldienstleistungen übertragen wird. Die Personalverantwortliche eines Personaldienstleisters für Ingenieurberufe, der Ingenieure an Einsatzunternehmen für zumeist spezialisierte Ingenieurprojekte überlässt, charakterisiert ihre kundenabhängige Rolle folgendermaßen: „Wir sind ein Sprachrohr, der Kunde guckt darauf. Wenn ich für mich selber rekrutieren würde, könnte ich vielleicht sagen: Ich schicke den noch mal auf den und den Sprachkurs, aber hier ist schon: Passt oder passt nicht, ein Mittelding ist erst mal schwierig.“ Gerade im Feld der Personaldienstleistungen werden kurzfristig Fachkräfte für einen Projekteinsatz gesucht, die Einsetzbarkeit und Passung beim Kunden muss somit unmittelbar gegeben sein.

Personalverantwortliche haben in der Personalauswahl Entscheidungen zu treffen, mit denen sie die Unsicherheit über die Zukunft bearbeiten, nämlich die spätere Bewährung der Eingestellten im Betrieb, konkret in ihrem Einsatzbereich. Die Kriterien und Verfahren, die angewandt werden, um zu einer Entscheidung zu kommen, richten sich letztlich auf diese unsichere Zukunft. Damit geht es im Prozess der Personalauswahl darum, Indizien dafür zu gewinnen, wie sich der Bewerber in der Zukunft entwickeln wird. Diese Indizien werden in der Vergangenheit gesucht, indem der bisherige Berufsweg betrachtet wird. Diese Analyse geschieht zum einen im Hinblick auf fachliche Qualifikationen, im Falle der Hochqualifizierten bezüglich der Aktualität des Wissens, zum andern im Hinblick auf soziale Kompetenzen und Persönlichkeitseigenschaften. Weil sie hohe und fachspezifische Qualifikationen ohnehin nicht beurteilen kann, sieht die Personalabteilung ihre Aufgabe vor allem in der Analyse der Schlüsselqualifikationen. Das Spektrum der Instrumente und Verfahren ist groß, von bestimmten Formen der Interviewführung im Bewerbungsgespräch bis zu einem Assessment Center.

²⁸ Das dürfte zumindest gegenüber den gesuchten Fachkräften gelten.

Im Prozess der Personalrekrutierung lassen sich mehrere Phasen unterscheiden, in denen unterschiedliche Gesichtspunkte im Vordergrund stehen.²⁹ Zunächst entscheidet ein Unternehmen über die Wege, auf denen es Bewerberinnen sucht. Hier hat sich das Gewicht in den letzten Jahren massiv von der Anzeige auf die Online-Bewerbung verschoben.³⁰ Das gilt in besonders starkem Maße für die Rekrutierung Hochqualifizierter. Insbesondere große bekannte Unternehmen konzentrieren ihre Stellenbekanntmachung auf die eigene Homepage, auf der Stellen ausgeschrieben werden. Darüber hinaus suchen sie über Online-Jobbörsen wie monster.de, jobpilot.de usw. Diese Stellenbekanntmachungen sind global verfügbar, von der Seite der verfügbaren Information her konstituiert sich hierdurch ein globaler Arbeitsmarkt. Denn eine hochqualifizierte Stelle bei einem großen Bankhaus kann auch in Beijing wahrgenommen werden, und Bewerbungen hierauf können übers Internet online auch von Buenos Aires aus erfolgen, zumal die Stellen zunehmend in englischer Sprache ausgeschrieben werden.

Mit der Online-Information geht die Erwartung an die Bewerberinnen einher, sich ihrerseits online zu bewerben. Meist sieht die Homepage bereits ein Raster hierfür vor, das prinzipiell mit einigen selektiven Tests unterlegt werden kann. Insofern wird das Auswahlverfahren in der ersten Phase stärker objektiviert und standardisiert. Aus den schriftlich oder – in der Regel – online eingegangenen Bewerbungen werden nun in einem zeiteffektiven und standardisierten Verfahren diejenigen ausgewählt, die man einer ernsthaften Befassung für wert erachtet.

Von der ersten Phase abgesetzt ist die zweite Phase der Personalauswahl. Hier werden diejenigen Bewerber persönlich begutachtet, die nach den in der ersten Phase angelegten Kriterien erfolgreich waren. Es geht um den persönlichen Eindruck, um persönliche Eigenschaften und – je nach Komplexität – um den Umgang mit bestimmten sozialen Situationen und hypothetischen Konstellationen in Assessment Centern. Die fachliche Eignung und eine als akzeptabel geltende Erwerbsbiographie werden hier weitgehend vorausgesetzt.

Die Einschätzung sozialer Kompetenzen und der Persönlichkeit der Bewerber kann mit „wissenschaftlichen“ Methoden (psychologischen Eignungstests und Persönlichkeitstests) erfolgen, durch ein Assessment Center und andere Verfahren. Sie geschieht aber in erhebli-

chem Maße (nicht nur in Kleinunternehmen) auch als „Bauchentscheidung“ (Voswinkel 2008a, Imdorf 2008, Kleebaur 2007). In die subjektiven Entscheidungskriterien gehen Stereotype ein. Und da der Personaler sich in den „Bauch“ Anderer hineinversetzen muss, spielen auch vermutete Stereotype der Fachabteilungen wie auch der Kunden eine Rolle. Kulturelle Zuschreibungen unterschiedlicher Art – Geschlechtsstereotype, berufliche Stereotype, subkulturelle Stereotype, aber eben auch „Ausländer“stereotype. Damit muss keine Abwertung von Migranten verbunden sein, denn funktional betrachtet geht es nicht um Wertschätzung, sondern um Passung, also darum, ob der Bewerber in das Einsatzfeld und die dortige Kultur, das dortige Klima passt. Das kann bedeuten, dass Personalverantwortliche Fachkenntnisse und Persönlichkeitseigenschaften eines Bewerbers sehr positiv beurteilen, dass sie ihn aber dennoch nicht einstellen, weil sie befürchten, er werde sich nicht in die Abteilung integrieren oder die Abteilung werde ihn nicht integrieren.



BERUFSERFAHRUNG

4.2 Kompetenzmanagement in Organisationen

Ein großer Anteil der hochqualifizierten Zuwanderinnen ist unterqualifiziert beschäftigt. Vor diesem Hintergrund ist damit zu rechnen, dass auch in den Unternehmen, in denen eine Stelle für Hochqualifizierte zu besetzen ist, Migrantinnen in Einsatzbereichen tätig sind, für die sie überqualifiziert sind, weil sie zum Einstellungszeitpunkt keinen Zugang zu einer für sie adäquaten Tätigkeit gefunden haben. Ihnen fehlten vielleicht damals noch ausreichende Sprachkenntnisse, sie waren noch mit der Anerkennung ihrer Abschlüsse beschäftigt oder eine passende Stelle war für sie nicht frei.

²⁹ Vgl. hierzu ausführlicher Voswinkel 2008a.

³⁰ Der Agentur für Arbeit kommt im Bereich der Hochqualifizierten nur eine marginale Bedeutung für die Rekrutierung von Bewerberinnen zu.

Es wäre nun grundsätzlich naheliegend, dass die Unternehmen – nicht nur im Falle von Migrantinnen – versuchen würden, dieses innerorganisatorische Potenzial zu heben, also das „fehlallozierte“ Personal besser zu „verwerten“. In der Tat hielten auch viele unserer Gesprächspartnerinnen es für wahrscheinlich, dass in ihrem Unternehmen Migrantinnen unterqualifiziert beschäftigt sind. Genaue Kenntnisse hierüber liegen aber in großen Unternehmen nicht vor. Einige Gesprächspartner teilten mit, dass das Unternehmen sich allerdings in den letzten Jahren generell bemühe, Daten über Kompetenzen ihrer Mitarbeiter (etwa über Sprachkenntnisse) zu sammeln und Mitarbeiterprofile zu erstellen, weil sich die in bestimmten Aufgabenfeldern und Projekten erforderlichen Fähigkeiten beschleunigt veränderten und es deshalb sinnvoll sei, dass das Unternehmen auch über bisher nicht benötigte Kompetenzen orientiert sei. Das betreffe nicht zuletzt die Verwendung von Mitarbeiterinnen bei bestimmten Auslandseinsätzen, wo spezielle Sprach- und Kulturkenntnisse hilfreich seien. Zweifellos, so die kritische Selbsteinschätzung, könne ein solches Kompetenzmanagement allerdings noch durch eine bessere informationstechnologische Aufbereitung optimiert werden. Zugleich wurde jedoch auf mögliche Restriktionen durch Sorgen von Beschäftigten und Betriebsräten hingewiesen, die um die Beachtung des Datenschutzes fürchteten. Es gebe immer wieder die Sorge, das Unternehmen könne zu viele Daten über die Mitarbeiterinnen sammeln.

Wenn also auch der Wert eines verbesserten Kompetenz- oder Talentmanagements im Unternehmen nicht bestritten wurde, so wiesen die Gesprächspartner doch auch eine Zuständigkeit des Unternehmens dafür zurück, Beschäftigte, die bei ihnen (möglicherweise) unterqualifiziert beschäftigt sind, bei freiwerdenden anspruchsvolleren Stellen aktiv anzusprechen. Es gebe normalerweise interne Stellenausschreibungen, die gerade auch über das Intranet allen Mitarbeitern zugänglich seien. Deshalb stelle es keine Schwierigkeit dar, dass sich auch hochqualifizierte, unterwertig eingesetzte Migrantinnen auf Stellen intern bewerben könnten, zumal bei internen Ausschreibungen interne Bewerber bevorzugt berücksichtigt werden sollten.

Zum andern wiesen die Gesprächspartnerinnen die Erwartung zurück, das Unternehmen solle unterqualifiziert eingesetzten Migrantinnen gezielt Beschäftigungs- und Fortbildungsangebote machen. Ein Unternehmen erwarte heute von allen Mitarbeitern Eigeninitiative.

» So betont ein Personalverantwortlicher eines Flughafenbetreibers, dass Migranten ebenso wenig wie Einheimische sagen könnten: „So, du kriegst alles

zugetragen, du musst gar nichts mehr machen, wir sind sozusagen die Diener für dich, was deine berufliche Entwicklung ist. Das würde auch nicht funktionieren, da erwarten wir, dass Selbstinitiative, sonst passt er auch da nicht rein in eine Entwicklung. Der ist als Fluggastkontrolleur gut, als Flugzeugabfertiger gut, als Check-in-Agent oder Operations-Agent gut, aber ich würde den nicht, wenn er immer nur fordert, bittet und macht, nicht vorschlagen für eine Entwicklungsmaßnahme hierarchischer Natur vielleicht.“

Vor diesem Hintergrund diskreditiert sich derjenige Migrant, der sich nicht selbst um eine höherwertige Tätigkeit bemüht. Wer sich nicht einmal für seine eigenen Interessen engagiere, von dem sei auch nicht zu erwarten, dass er eine entsprechende Stelle mit Engagement ausfüllen werde. Wer also sich nicht selbst innerhalb des Unternehmens um eine bessere Stelle bemüht, der weist damit bereits auf ein Defizit seiner Motivation oder seiner Persönlichkeit hin. Zwar könne es sein, dass es unterqualifiziert eingesetzten Migrantinnen inzwischen an Selbstbewusstsein und einer positiven Einschätzung ihrer Fähigkeiten mangle, weil sie sich subjektiv in einer Sackgasse sehen. Dies zu beheben, so die verbreitete Auffassung, sei aber nicht Aufgabe des Unternehmens, das sich insofern nicht in einer Fürsorge- oder Bringschuld sieht. Zwar seien, so die Beobachtung einer Gesprächspartnerin in einem Unternehmen des Pharmahandels, manche Migrantinnen zu unsicher und würden sich vielleicht deshalb nicht bewerben. Aber es wird als unangemessen gewertet, dass sich das Unternehmen seinerseits um diese Personen kümmert. Denn „wenn sie nicht mal so weit sind, dass sie selbst die Initiative ergreifen, hapert es vielleicht später auch“, so die Einschätzung einer Gesprächspartnerin.

Deutlich wird hier eine Erwartungshaltung an den modernen Arbeitnehmer, sich selbst aktiv um seine Beschäftigung und um seine Karriere zu kümmern. Migranten wird häufig unterstellt, sie verhielten sich zu passiv, erwarteten zu sehr, dass man sich um sie kümmere. Unanhängig davon, ob dies mit einem Vorwurf verbunden wird, gilt ein solches defensives Verhalten jedenfalls für den Bereich hochqualifizierter Beschäftigung als disfunktional und unangemessen, weil man hier auch für die Arbeitsbewältigung ein initiatives, unternehmerisches Handeln erwartet. Die Initiative zu ergreifen für eine der Qualifikation angemessenere Tätigkeit, ist daher gleichsam eine Bewährungsprobe für die Eignung für eben diese Tätigkeit. Wer hier zögerlich ist, besteht diese Probe nicht und weist sich mithin selbst als ungeeignet aus. Zweifellos enthält diese Sichtweise auch ein Moment der

Selbstentlastung und Verantwortungszuweisung an die betroffenen Migrantinnen. Und überdies kommen gerade auch in den unterschiedlich aktiven und initiativen Handlungsformen unterschiedliche kulturelle Muster zum Ausdruck, weil ein Verhalten, das in der einen Kultur als angemessen initiativ gilt, in einer anderen als zu forsch und arrogant angesehen werden könnte. Gerade in dieser Frage kommen also interkulturelle Unterschiede ins Spiel.

4.3 Interkulturelle Unterschiede als Problem für Migrantinnen und Migranten

Hiermit ist ein zentrales Thema angesprochen, das bei der Rekrutierung und Beschäftigung hochqualifizierter Bildungsausländerinnen eine zentrale Rolle spielt. Es wird einerseits von unseren Gesprächspartnern angesprochen, andererseits liegt die Wirkung kultureller Unterschiede nicht immer bewusst zu Tage.

Eine erste Form, in der kulturelle Differenzen angesprochen werden, besteht darin, dass kulturelle Eigenheiten und Unterschiede zur deutschen Kultur als Probleme formuliert werden. Migranten – oder genauer: bestimmte Migrantengruppen – zeigen, so die Wahrnehmung, abweichende kulturell-habituelle Verhaltensweisen. Es ist an dieser Stelle wichtig zu betonen, dass diese Feststellung nicht normativ abwertend gemeint ist oder gemeint sein muss. Manchmal wird ein bestimmtes Verhalten sogar als sympathisch gewertet und man würde sich selbst wünschen, die deutsche Kultur lernte davon. Speziell im Urlaub wissen auch Deutsche die Vorzüge eines weniger hektischen und auf Pünktlichkeit versessenen Verhaltens zu schätzen.

» „Die Pünktlichkeit ist in diesem Kulturkreis nicht so ausgeprägt wie bei uns Deutschen. Wir sollten da vielleicht auch etwas lockerer werden.“ (Personalverantwortliche bei einem Unternehmen der Personaldienstleistungen für Ingenieure.)

Der Versuch, das Stereotyp normativ neutral zu artikulieren, legt den Vergleich zu den Anpassungsschwierigkeiten von Deutschen im Ausland nahe, dem Unternehmen ja vor Auslandseinsätzen teilweise mit Vorbereitungsstrainings vorzubeugen versuchen.

» Der Personalverantwortliche eines Flughafenbetreibers bekennt, er selbst würde „wahnsinnig“ werden, wenn er sich in arabischen Ländern immer so viel Zeit nehmen müsste, bis er im Gespräch zur Sache kommen könnte. „Und jetzt kommt ein Araber zu

uns, über dem schlägt die Welt zusammen, der kommt aus dem Laufen nicht mehr raus, der kriegt einen Herzinfarkt in einer Woche.“

Unabhängig von der *Bewertung* solcher kulturellen Andersartigkeiten aber werden *Funktionsdefizite* in der Arbeit und Kooperationsprobleme im Inland befürchtet, die aus den unterschiedlichen kulturell-habituellen Verhaltensweisen resultieren können.

Als Beispiele für solche kulturellhabituellen Verhaltensweisen von Migranten werden genannt:

- geringere Pünktlichkeit,
- zeitraubendes Verhalten (nicht auf den Punkt kommen),
- zu forderndes Verhalten,
- zu defensives, unterwürfiges Verhalten,
- hilfeerwartendes Verhalten,
- selbstdarstellerisches Verhalten oder
- unhöflich erscheinendes Verhalten.

Offenkundig können Abweichungen in ganz unterschiedliche Richtungen ausschlagen. Das hat sicher damit zu tun, dass der einheitliche Begriff des „Migranten“ verschiedene Kulturen abdeckt. Deutlich wird darin auch, dass die fehlende Übereinstimmung mit einheimischen Verhaltensgewohnheiten als Problem gesehen wird, also ein jeweils „zu anderes“ Verhalten. Irritiert werden so schematische Normalitätserwartungen, die innerhalb der eigenen Kultur nicht hinterfragt werden müssen, aber im Kontakt mit anderen Kulturen Auseinandersetzungen erzwingen, die Reaktionen wie Dulden, Resignieren, Abwehr oder Aggressionen hervorrufen können (Behr 2006: 122, Knapp 2003, Kopper 2003).

In den Interviews wird dabei deutlich, wie sehr Stereotype über bestimmte Kulturen (vorrangig türkische, arabische und afrikanische) verbreitet sind, die im Sinne von Mentalitäten zugeschrieben werden. Beispiele:

- Der großspurig, etwas herrisch auftretende Araber, gelegentlich auch Türke,
- die unterwürfige Afrikanerin,
- der barsche, unsensible Osteuropäer.³¹

In einigen Fällen spielt das geschlechtsspezifische Verhalten eine Rolle. Zum einen gelten bestimmte Stereotype nur für ein Geschlecht in einer Kultur: Herrisch ist der Araber, unterwürfig die Afrikanerin. Zum anderen

³¹ Hier scheinen hergebrachte, inzwischen ethnisch zugeschriebene, antikommunistische Klischees eine Rolle zu spielen, die ja auch jahrzehntelang in klischeelastigen Typisierungen in Filmen aus der Zeit des kalten Krieges gepflegt wurden.

betreffen kulturell-habituelle Unterschiede gerade auch das Verhalten zwischen den Geschlechtern. So verhält sich *der* herrische Araber vor allem gegenüber Frauen in einer Weise, die in deutschen Unternehmen nicht tolerabel sei.

» „Sagen wir mal: Großspurig, das kennen wir, grade - es gibt ja bestimmte Kulturen, die eben so auftreten und dann eben auch gegenüber Frauen so auftreten. Wenn dann beispielsweise eine Interviewerin (im Bewerbungsgespräch - d. V.) mit dabei ist, dann müssen wir darauf auch eingehen, weil wir uns ja auch überlegen müssen: Wie verhält sich dann jemand in seinem Jobumfeld und ist das eigentlich passend? Da würden wir ja nicht anders vorgehen als bei einem inländischen Bewerber. Es gibt ja auch deutsche Männer, die so auftreten, und da muss ich mir ja auch als Vorgesetzte überlegen: Wie passt denn der in mein Team rein? Und kann der sich da eigentlich integrieren? Genau so ist es vielleicht andersrum, wenn jemand unterwürfig ist, was ja auch in bestimmten asiatischen Kulturen der Fall ist und wo ich mir auch überlegen muss: Passt der eigentlich in mein Team? Das müssen wir immer prüfen. Aber natürlich, wenn man das weiß aufgrund der kulturellen Herkunft, noch mal ein Stück mehr.“ (Personalverantwortliche eines Bankhauses).

» „Ganz klar: Migranten kriegen keinen Bonus, aber andere ja auch nicht. Es geht nicht, dass einer den Bonus kriegt, weil er aus Saudi-Arabien kommt.“ (Personalverantwortlicher eines anderen Bankhauses).

Wie stets bei der Integration Neuer in eine bestehende soziale Ordnung und ein existierendes soziales Klima wird zunächst und vor allem von den Neueingestellten Eingliederungs- und Anpassungsbereitschaft erwartet. Das gilt natürlich auch für Migranten, obwohl ihnen unter Umständen eine Zeitlang ein gewisser Entschuldigungsbonus entgegengebracht wird. Gleichwohl gab es in mehreren Gesprächen die Klage über fehlende Integrationsbereitschaft auch migrantischer Hochqualifizierter.

» „Weil ich sehe schon ein Problem - und das mag sehr spezifisch mit manchen Landsmannschaften sein, oder wenn man Menschen in Gruppen einstellt -, aber wenn die sich immer separieren, mit ihrer eigenen Gruppe nur „klüngeln“ - das ist schon okay, wenn die mit ihrer eigenen Gruppe -, aber da muss auch eine bestimmte Offenheit einfach da sein von jemandem, der in ein anderes Land als sein Heimatland kommen möchte und arbeiten möchte. Wenn das nicht beidseitig gegeben ist, diese Offenheit, dann sehe ich auch

ein Problem da drin. Also: Der Wunsch nach Integration und die Offenheit für Integration, der muss auch von demjenigen, der jetzt zu uns kommt, auch vorhanden sein. Und auch gewisse Sitten kennen zu lernen oder zumindest versuchen, sie anzunehmen.“ (Personalverantwortliche eines Bankhauses)

Auf der anderen Seite erwarten die Interviewten in der Regel auch eine entsprechende Reflexion der deutschen Kollegen und Vorgesetzten und eine unter dem Stichwort „Anerkennung der Diversität“ verhandelte Toleranz. Hierbei handelt es sich aber meist um die Erwartung von mehr (entschuldigendem) Verständnis für die Andersartigkeit von Migrantinnen als von Anerkennung der Differenz, sie steht also gewissermaßen unter dem Vorbehalt der Integrationsbemühungen der Migranten.

Die Gesprächspartner betonten in der Regel ihr Bemühen, nicht von der ethnischen oder kulturellen Zugehörigkeit direkt auf bestimmte Verhaltensweisen zu schließen. Gleichwohl waren in den Gesprächen immer wieder derartige Typisierungen festzustellen, und es scheint kaum vorstellbar, dass sie den Eindruck, den sich Personalrekrutiererinnen von den Bewerberinnen machen, nicht beeinflussen. Auch darf man davon ausgehen, dass negative Erfahrungen mit Migranten schneller verallgemeinert werden, als dies bei Deutschen der Fall wäre. Insofern wird man die Bemühung um Aufgeschlossenheit für den Einzelfall so verstehen dürfen, dass der Einzelne das nahe liegende Stereotyp durch sein überzeugendes Auftreten entkräften kann. Die Chance hat er aber erst, wenn er es über die oben dargestellte erste Phase des Rekrutierungsprozesses (die Auswahl auf Basis schriftlicher Bewerbungen) hinaus in die zweite Phase geschafft hat, in der er die Chance zur persönlichen Vorstellung erhält.

» So berichtet eine Gesprächspartnerin aus einem Pharmahandelsunternehmen, man habe bei einem chinesischen Bewerber für eine Stelle im Einkauf einmal getestet, „ob er ‚Nein!‘ sagen könne, das ist im Einkauf ungeheuer wichtig.“

Bisher wurden kulturelle Unterschiede in ihrer Bedeutung für die Kooperation in Abteilungen und Teams erörtert. Eine zweite Bezugsgruppe, auf die hin interkulturelle Differenzen als Probleme bedacht werden, sind die Kunden des Unternehmens. Deren Einstellungen, Stereotypen und Vorbehalte werden als gegebener Tatbestand behandelt, auf den sich das Unternehmen und die Personaleinsteller als interne Dienstleister einstellen müssen. Nur in begrenztem Maße kann ein Unternehmen die Erwartungen der Kunden ignorieren,

weshalb auch Personalrekrutierer dann, wenn sie für Bereiche mit Kundenkontakt einstellen, die Passung von migrantischem Bewerber und Kundentypus im Auge haben müssen. Wenn sich hier Probleme zeigen, dann versuche man eine Lösung zu finden, die beiden Seiten entgegen komme. Als Beispiel wird eine Mitarbeiterin in einer Bankfiliale genannt, die ein Kopftuch trägt und daher von den Kunden abgelehnt wird, die (aus Angst) die Filiale nicht mehr aufsuchen wollen. Diese Mitarbeiterin wurde daraufhin in einen nichteinsehbaren Backoffice-Bereich versetzt.

Hier liegt eine Aufgabe für das Personalwesen, die Kolleginnen und die Vorgesetzten, auch zur Erziehung der Kunden beizutragen und die migrantischen Beschäftigten zu unterstützen, indem ihnen Selbstsicherheit vermittelt wird.

Der Chefarzt eines Klinikums formuliert das so: Mit den Patienten sei es manchmal schwierig, vor allem wenn es sich um Afrikaner handle. „Natürlich hat das was mit der Hautfarbe zu tun. Aber es gibt natürlich auch jede Menge Afrikaner, die können das durch ihre Persönlichkeit wettmachen. (...) Man muss sich schon Kollegen ausgucken, die das Standing haben und dann sagen: ‚Also Leute, passt mal auf hier! So sieht’s aus: Ich bin halt Neger, na und? Ich sprech perfekt Deutsch, wo ist das Problem? Ich kann auch Kisuaheli, wie hätten Sie’s gern?‘ Und dann ist gut!“

4.4 Interkulturelle Unterschiede als Ressource für Migrantinnen und Migranten

Interkulturelle Differenzen können Migrantinnen und Migranten aber auch Beschäftigungschancen eröffnen. Das ist überall dort der Fall, wo sie ihre spezifischen Kompetenzen in den Arbeitsumfeldern einbringen können. Dann kann ihre Beschäftigung dem Unternehmen einen Vorteil gegenüber der Beschäftigung von Inländern bieten.

Das sind zum einen die Fälle, in denen die Organisation ihre Leistung solchen Kunden, Klienten oder Patienten anbietet, die selbst einem anderen kulturellen Umfeld entstammen. Die Migranten können hier eine Brückenfunktion einnehmen, die Arbeit erleichtern, die Akzeptanz bei den Adressaten erhöhen und auch in der Organisation selbst die Sensibilität für die Bedürfnisse und Erwartungen der fremdkulturellen Umwelt verbessern.

» So sieht der Chefarzt in einem Klinikum einen spezifischen Bedarf an Ärzten mit migrantischem Hin-

tergrund: „Wir sind ein Ballungsraum mit muslimischem Hintergrund. Das kann man auch positiv sehen: In XXX³² zum Beispiel gibt es 35% Migrantenanteil, die kriegen viel mehr Kinder als die Deutschen. Dann hole ich mir zwei bis drei Migranten mit muslimischem Hintergrund hierher und die verstehen die Sprache und können vor allen Dingen den psychosozialen Hintergrund abschätzen: Wie macht man das mit dem Entbinden? Das ist ja hier bei uns alles mehr oder minder wie „Sex and the City“, hier gehen Sie in den Kreißsaal rein, lassen die Hosen runter, ne PDA und dann wird da irgendwie geboren. Das gibt’s da in der Türkei nicht, das gibt’s in Afghanistan nicht, das ist da völlig anders. Da sehe ich einen großen Bedarf. Deutschland wird ein multikulturelles Land werden. (...) Es wird natürlich hier kommen, dass man sagt: Man muss gerade im Bereich der sensiblen medizinischen Fächer wie Geburtshilfe, da ist es ja unheimlich wichtig, dass eine Ansprechpartnerin da ist. Da würde ich sogar, wenn ich Gynäkologin wäre, gezielt suchen. Aber auch für uns ist es gut, wenn wir ein breites Sprachenspektrum in der Abteilung vorhalten.“

Zum andern handelt es sich um die Fälle, in denen die Organisation mit dem Ausland Geschäftsbeziehungen unterhält oder im Ausland tätig wird. Auch hier begründet sich die besondere Attraktivität von Migrantinnen wieder aus ihrer Mittler- und Brückenfunktion an der Grenzstelle zur anderen Kultur. Dieser Einsatzbereich werde zukünftig eine immer größere Bedeutung erhalten, weil immer mehr Unternehmen transnational tätig würden und sich als global player verstünden. Da sei es hilfreich, wenn sie über Mitarbeiterinnen verfügten, die andere Sprachen beherrschten, aber vor allem mit den örtlichen kulturellen Sitten und Umgangsformen vertraut seien.

» Eine Gesprächspartnerin in einem Unternehmen des Pharmahandels betont: „Wo ein Ausländer einfach der perfekte Mitarbeiter ist, das ist im internationalen Umfeld, und das nimmt immer mehr zu an Bedeutung, das ist Einkauf, Verkauf, Import, Export, in den Bereichen, wenn eine Firma Produktionsstätten im Ausland hat (...). Oder auch Logistik, ist auch ein sehr internationales Geschäft. Oder Koordination von internationalen Projekten, also bei XXX arbeitet meine Kollegin und versucht, den Einkauf für das Essen zu koordinieren in der ganzen Welt. Ja, da braucht man interkulturelle Kommunikation und Sprachen, und das ist super.“

³² Anonymisierungskürzel für Ort, Betrieb, etc.



Dass Migranten eine Vermittlungsfunktion gegenüber anderskulturellen Umwelten im In- und Ausland erfüllen können, beinhaltet zwar Beschäftigungschancen, aber auch das Risiko, dass ihre Karrieremöglichkeiten in bestimmten Tätigkeitsfeldern eingekapselt werden. Grenzstelleninhaber verfügen zwar über besondere Einflussressourcen, weil sie „Unsicherheitszonen kontrollieren“ (Crozier/Friedberg 1993) und daher schlecht ersetzbar sind, sie sind aber auch schnell Misstrauen ausgesetzt, weil sie die Perspektive der anderen Seite übernehmen könnten. Die Beschäftigung in interkulturellen Einsatzfeldern bietet Migrantinnen also besondere Beschäftigungschancen, beinhaltet aber auch Risiken, dort in ihrer Karriereentwicklung blockiert und auf eine besondere Kompetenz und Verwendbarkeit festgelegt zu werden.

In unseren Interviews wurde übrigens kaum auf spezifische *fachliche* Qualifikationen hingewiesen, die im Inland nicht oder nur in geringerer Qualität verfügbar sind. Ausländische Bildungsabschlüsse und Berufserfahrungen werden dementsprechend als gleichwertig oder *bestenfalls* gleichwertig betrachtet. Sprechen die Gesprächspartnerinnen Unterschiede an, so sind damit immer Nachteile der ausländischen Ausbildungen gemeint. Das ist erstaunlich, geht doch der allgemeine Diskurs eher davon aus, dass das deutsche Bildungs- und Hochschulsystem Defizite gegenüber vielen anderen Ländern aufweist und dass ein Studienaufenthalt im Ausland auch eine fachliche Bereicherung sein kann. Erklärlich wird die implizite Abstufung ausländischer Ausbildung dadurch, dass die Gesprächspartner faktisch wohl immer Migranten aus Osteuropa, den arabischen und asiatischen oder afrikanischen Ländern vor Augen hatten, Ländern also, denen auch im öffentlichen Bildungsdiskurs keine Exzellenz des Bildungssystems bescheinigt wird.

4.5 Beschäftigung in kulturell entbetteten Teams

Kulturelle Besonderheit kann für Migrantinnen und Migranten also zum Hemmnis oder zur Chance werden. Sie wird in den meisten Fällen jedoch nicht ignoriert, sondern spielt bei der Personalauswahl stets eine Rolle. Von diesem generellen Befund heben sich die Fälle ab, in denen hochqualifizierte Migrantinnen in Teams und Bereichen arbeiten, die mit der Aura der kulturellen Entbettung umgeben sind. Es handelt sich um Einsatzfelder, in denen kein unmittelbarer Kundenbezug existiert und die Teams gewissermaßen „exterritorial“ auch als Sonderbereich im Unternehmen tätig werden. Hier wird eine kosmopolitische Kultur entworfen, die zwar auch Integrations- und interkulturelle Abstimmungsanforderungen stellt, die jedoch nicht im Sinne einer Anpassung von Migrantinnen an die lokale Mehrheitskultur zu verstehen sind. Vielmehr haben wir es hier mit einem eigenen Milieu zu tun, in dem davon ausgegangen wird, dass es wegen seines globalen Arbeitsbezugs und/oder wegen der Globalität des Wissens und der Professionskultur kaum Integrationsprobleme für Migranten aufweist. Genauer müsste man sagen: In diesen Milieus ist das Konzept des „Migranten“ fehl am Platz, weil die Teammitglieder gewissermaßen entkulturalisiert tätig sind.

Beispiele für diese kosmopolitischen Milieus sind:

- Der IT-Bereich bei den Bankhäusern. Hier ist die gemeinsame Sprache Englisch und die Projektmitarbeiter kommen aus unterschiedlichen Ländern.
- Hochqualifizierte Mitarbeiter beim IT-Dienstleister sind es generell gewohnt, international zu kommunizieren. Sie tun dies nicht unbedingt face-to-face im Team, aber ear-to-ear am Telefon und in ihrer informationstechnischen Vernetzung. Auch hier ist die gemeinsame Sprache Englisch.
- Schließlich der Fluglotsenbereich bei einem Verkehrsdienstleister. Hier wird für den europäischen Luftraum gearbeitet, das Arbeitsfeld ist transnational, und auch hier ist die Verkehrssprache Englisch.

Inwieweit diese Schilderung der kosmopolitischen Kultur in diesen Milieus der Realität entspricht, können wir nicht beurteilen. Wichtig ist aber, dass hier bestimmte Professionen sich selbst so beschreiben beziehungsweise von anderen so beschrieben werden. Sie verwenden universelles Wissen. Insbesondere die Informatik gilt als eine moderne und von Grund auf internationale sprich a-nationale Wissenschaft. Die erste Arbeitssprache ist Englisch, die Nationalität/Herkunftskultur tut nichts zur Sache. Die Informa-

tionstechnik selbst vermittelt durch die Rund-um-die-Uhr-Kommunikation in Echtzeit das Gefühl, dass Raum und Distanz keine Rolle spielen, und durch das zunehmende Offshoring entwickeln sich Kommunikations- und Kooperationsnetze in der Arbeit, die ortlos erscheinen (Boes/Schwemmler 2004, Mayer-Ahuja/Feuerstein 2008).

Dieser kulturelle Kosmopolitismus könnte den Eindruck entstehen lassen, dass hier die Beschäftigungschancen von Migranten hoch und die Integrationsprobleme niedrig sind. Das ist bis zu einem gewissen Grade richtig. Aber zugleich bringt es die kulturelle Ortlosigkeit auch der Personalrekrutierung mit sich, dass die im Inland lebende Migrantin, auch die bereits zugewanderte, keinen „Heimvorteil“ hat. Denn rekrutiert wird für diese Tätigkeiten prinzipiell weltweit, zumal die Online-Bewerbung und die weltweite Stellenausschreibung auf der Homepage oder in internationalen Jobbörsen einen globalen Arbeitsmarkt konstruieren. Interessentinnen können sich von überall online in englischer Sprache bewerben. Zwar ist die Praxis durchaus noch lokaler, doch der Attraktivität der Anwerbung von IT-Zuwanderern wird der Boden entzogen. Es kommt hinzu, dass Unternehmen auch den Standort, an dem die Arbeit ausgeführt wird, transnational wählen.

Der Standort kommt wieder ins Spiel, wenn die Kostendifferentiale der Entgelte berücksichtigt werden. Ein hochqualifizierter Informatiker ist in Osteuropa oder Indien erheblich kostengünstiger. Daher werden Arbeiten zunehmend in die Herkunftsländer der Migranten verlagert. Das führt zu dem Ergebnis, dass ein nach Deutschland zugewandertes Informatiker in dieser ortlosen Produktion am falschen Ort sein kann, da die Tätigkeit vielleicht in sein Herkunftsland verlagert wurde. Auch seine kulturelle Besonderheit vermittelt in der kosmopolitischen „Monokultur“ keine Vorteile.

» Der global tätige IT-Dienstleister beispielsweise hat noch über die GreenCard Anfang des neuen Jahrtausends Hochqualifizierte im Ausland, etwa in Indien gesucht. Diese Zeit sei nun, so der Personalverantwortliche des Unternehmens, Vergangenheit. Heute werde die Arbeit nach Indien verlagert oder nach Polen, Rumänien, Tschechien. Dort finde man hervorragend ausgebildete Mitarbeiter, die mehrsprachig seien. Von ihren Standorten aus könnten sie die Kunden auch in Deutschland genauso gut bedienen wie von einem Standort in Deutschland aus. Und das ausgezeichnete dortige Arbeitskräftepotenzial sei wesentlich kostengünstiger.

Wenn für diese Bereiche Personal eingestellt wird, dann, so die Darstellung unserer Gesprächspartner, gehe es ausschließlich um die Qualifikation, die transnational gesucht werde.

» So antwortet eine Personalverantwortliche aus einem Bankhaus auf die Frage des Interviewers „Warum arbeitet zum Beispiel ein Pakistani bei der XXX-Bank?“: „Wir haben ihn nicht eingestellt, weil er aus Pakistan kommt, sondern weil er etwas kann. (...) Diese Menschen haben eine besondere Ausbildung, die wir brauchen und deswegen sind sie hier und sind hoch willkommen.“

Dass die beschworene kulturelle Entbettung aber auch hier ihre Grenzen hat, wird deutlich, wenn über oft recht schwache soziale Kontakte zwischen den Angehörigen dort beschäftigter unterschiedlicher Nationalitäten berichtet wird. Gerade auch für diese Bereiche wird auf die Notwendigkeit eines kulturellen Diversity Managements hingewiesen. Es sei wichtig, so eine Personalverantwortliche eines Bankhauses, dass die Kulturen einander respektierten, wobei hier der Bezug aber nicht die deutsche Kultur sei – eher vielleicht eine diffuse angloamerikanische Orientierung. Aber gerade im Bereich des Alltagsverhaltens gebe es Reibungen.

» „Die Amerikaner fangen erst mal an: ‚Hallo wie geht’s dir und scheint die Sonne heute und ist das nicht ein wunderbarer Tag?‘ Und die Deutschen denken: ‚Wann kommt der endlich auf den Punkt?‘ Und die Amerikaner denken: ‚Die kommt hier ins Zimmer und sagt ‚Hallo und kann ich die Liste xy haben?‘“

» Diese Personalverantwortliche eines Bankhauses hat auch ein „internes Ranking“ von Nationalitäten beobachtet. Das werde besonders dann zum Problem, wenn die Hierarchie in der Abteilung diesem Nationalitäten-Ranking widerspreche.

Die Problembeschreibung unterscheidet sich aber von derjenigen in Teams mit deutscher Bezugskultur: Denn die Bezugskultur ist weniger klar und möglicherweise werden die dominanten Umgangsregeln selbst zum Aushandlungsgegenstand. Zum andern sind diese Teams gleichwohl Teile umfassenderer Organisationen, sie sind also in eine organisationale Umwelt eingebettet, die von einer Stamm-Kultur geprägt ist. Hieraus resultiert manchmal eine mehrdeutige inkongruente Erwartungshaltung, die eine Personalverantwortliche eines Verkehrsdienstleisters sehr schön zum Ausdruck bringt:

» „Unser Ziel ist natürlich, Englisch als Arbeitssprache zu haben, dass wir auch in den Außenkontakten -

unsere Fluglotsen sprechen ja sowieso englisch - aber es ist immer noch so, dass wir hier im Unternehmen deutsch miteinander reden. Wir haben schon versucht und haben gesagt: ‚Hier, wir haben euch jemand mitgebracht‘: ‚Super, Klasse, sieht gut aus von der Papierform, aber der spricht englisch, das deutsch ist noch nicht so weit. - Joah - und eigentlich sieht’s ja ganz gut aus, aber wissen Sie’ ... - letztendlich läuft es dann doch darauf hinaus, dass man gerne jemand hätte, der *fluently german* spricht. Englisch bringen die meisten ja mit, aber meine Kollegen sind noch nicht alle so weit, dass sie den täglichen Arbeitsdialog in Englisch bewerkstelligen würden. (...) Die *daily communication* ist in Deutsch. Obwohl ich mir das durchaus anders wünsche, wird es immer noch erwartet.“

Insgesamt wird deutlich, dass wesentliche Unterschiede zwischen solchen Wissensformen, die als universell, global verstanden werden, und solchen bestehen, die kulturell geprägt sind. Die Informatik ist sicher der Prototyp der universalen Wissenschaft, aber auch eher technische, naturwissenschaftliche Berufe verstehen sich wegen ihres unmittelbaren Sach- und Technikbezugs als kulturneutral. Anders ist dies in sozial- und geisteswissenschaftlichen Berufen und in Berufen, deren Professionalität sich im Kontakt mit Kunden, Klienten oder Patienten bewährt. Hierzu zählen etwa die Psychologie, die Rechtswissenschaft, aber auch die Medizin. In diesen Wissenskulturen gibt es unterschiedliche Traditionen, Ausdeutungen, auch Fremdzuschreibungen, und verschiedene Anwendungsbezüge, die spätestens in der Berufsausübung deutlich werden.

4.6 Sprachfähigkeit als interkulturelle Kompetenz

In allen Gesprächen kamen unsere Gesprächspartner immer und mit besonderer Betonung auf die Sprachkompetenz der Bewerber zu sprechen, die aus dem Ausland zugewandert sind. Die Beherrschung der deutschen Sprache ist – sieht man vom gerade dargestellten Fall kulturell entbetteter Teams ab – ganz zentral für ihre Beschäftigungsfähigkeit. Es ist nicht immer ganz klar, ob hier allgemeine Erfahrungen oder auch Bilder aus der öffentlichen Debatte über die Notwendigkeit der Beherrschung der deutschen Sprache herangezogen werden.³³ Aber unabhängig vom Ausmaß der Sprachdefizite ist plausibel, dass

gerade im Bereich hochqualifizierter Tätigkeiten die Verständigungsfähigkeit von großer Bedeutung ist.

Das Thema der Sprachkompetenz hat allerdings verschiedene Dimensionen: Zunächst geht es ganz basal um die Möglichkeit, sich präzise mit Kollegen und Vorgesetzten zu verständigen und Instruktionen, Anleitungen von Anlagen usw. exakt zu verstehen, gerade dann, wenn verantwortungsvolle Tätigkeiten (mit hohem Schadenspotenzial) ausgeübt werden.

Des Weiteren ist die Beherrschung der deutschen *Fachsprache* in der jeweiligen Disziplin gefordert. Auch wenn hier die englische Fachsprache oftmals weiterhilft und wenn auch Fremdwörter gerade in der Fachsprache eine große Rolle spielen, so setzt die präzise Verständigung mit Fachkolleginnen und fachfremden Spezialistinnen die Fähigkeit voraus, sich exakt auszudrücken.

Darüber hinaus aber wird mit der Sprachkompetenz auch die Fähigkeit angesprochen, sich situations- und interaktionsadäquat sprachlich sensibel auszudrücken. Wie wichtig dieser Aspekt ist und was er genau bedeutet, hängt von dem Arbeits- und Sozialkontext ab, in dem sich die Migrantinnen bewegen. Zunächst ist die Fähigkeit gemeint, im Gebrauch der Sprache keine inhaltlichen Fehler (beispielsweise beim Schreiben von Krankenberichten) zu begehen und keine sozialen Missverständnisse oder Konflikte auszulösen, weil sich Kollegen unhöflich oder unangemessen behandelt fühlen könnten.

Darüber hinaus geht es oft um Aspekte der analogen Kommunikation, der nonverbalen und paraverbalen Sprachebene, die nicht die digitale Wortbedeutung betrifft, sondern die in der Sprachmelodie, der Lautartikulation und der Gestik mitschwingende emotional-ästhetische und Beziehungsdimension.³⁴ So lösen Klang und Melodie der Artikulation der deutschen Sprache durch Menschen unterschiedlicher ausländischer Herkunft in deutschen Ohren verschiedene affektive Reaktionen aus. Sie werden als mehr oder weniger sympathisch, freundlich oder unfreundlich empfunden.

» Die Leiterin der Einkaufsabteilung beim Pharmahandelsunternehmen kann als gebürtige Polin auf eigene Erfahrungen zurückgreifen, wenn sie erzählt:

³³ Christian Imdorf (2008: 136) bezeichnet den Verweis auf die mangelnde Sprachfähigkeit von Migranten bei der Auswahl für die Ausbildungsplatzvergabe in der Schweiz als das „kostengünstigste“ Argument der Rechtfertigung von Selektionsentscheidungen, denn aufgrund seiner unmittelbaren Plausibilität erübrigen sich weitere Stützungen durch empirische Belegerzählungen.“

³⁴ Die Unterscheidung von analoger und digitaler Kommunikation geht zurück auf Watzlawick et al. 1969. Vgl. auch Schulz von Thun 2005, Helmlolt 2006, Knapp 2003.

„Ich habe auch hier in Deutschland Kontakt mit einer Lieferantin und sie ist Russin. Und man merkt auch - also ich arbeite selbst an meiner Stimme und nehme noch Unterricht, weil die ja ganz anders klingt, als man das hier gewohnt ist. Und das ist das Problem auch bei Osteuropäern oder Asiaten: Die Stimme ist hoch, die geht sehr oft nach oben und selten nach unten, das macht einen nervösen Eindruck oder ist anstrengend, die Stimme ist sehr hoch und auch sehr schrill und dünn. Und das ist oft nicht angenehm. Also das merkt man auch oft am Telefon.“

Diese sprachlichen Affektkonnotationen können zu Missverständnissen oder Missstimmungen auf der intersubjektiven Ebene führen, die umso wirkungsvoller sind, als sie sich normalerweise bewusster Wahrnehmung entziehen und schwer zu beherrschen oder zu trainieren sind. Diese Probleme auf der analogen sprachlichen Kommunikationsebene entsprechen Problemen, die sich aus interkulturellen Unterschieden des Verhaltens und des Habitus auf der Ebene des alltäglichen Umgangs ergeben.

» Auch hier wieder die Leiterin der Einkaufsabteilung: „Und dann gibt es Probleme, dass man als Ausländer halt - also es wird unterschätzt, wie unterschiedlich die Kulturen sind, obwohl wir zum Beispiel Nachbarn sind. (...) Da sind die Osteuropäer sehr direkt (...), da sind die Deutschen ja ganz anders, es muss ja alles über die Blume gesagt werden. Ich kenne das von mir, dass ich schon sehr direkt bin, sagt mir auch meine Kollegin, dass sie schon früher mit Russen gearbeitet hat, und das war auch gewöhnungsbedürftig, weil sie einfach so: schlapp, schlapp, schlapp auf den Tisch (lacht). ‚Könntest du‘ und ‚bitte‘ - das ist in Osteuropa nicht so ausgeprägt. Man macht das eher mit der Stimme und benutzt nicht soviel ‚könntest du‘ und ‚wärest du so nett‘. Und da stößt man schon immer auf Probleme hier, man wird als unfreundlich betrachtet, und das ist dann-, oder es wird einem gesagt, man wird nicht gemocht oder so. Und das versteht man oft nicht, weil man sich doch soviel Mühe gibt.“

Überall dort aber, wo interaktive Kompetenzen zur Arbeit gehören, ist eine Sensibilität des Sprachgefühls gefordert, die eine effektive und atmosphärisch förderliche Arbeitsausführung gewährleistet. Das betrifft generell den Umgang mit Kunden, sei es in der Bankfiliale oder im Handel. Es ist aber im Gesundheitsbereich von noch größerer Bedeutung. Denn hier handelt es sich bei der Arbeit von Ärztinnen und Pflegekräften wesentlich um eine „sprechende Tätigkeit“, in der man sich oftmals emotional betroffen und verun-

sicherten Patientinnen nicht nur genau, sondern auch einfühlsam mitteilen muss.

» „Die Kommunikation auf der Ebene des Patienten ist das A und O. (Mit Nachdruck:) Wenn das nicht funktioniert, kann ich mit den Leuten nichts anfangen. Die müssen Prämedikationsambulanz machen können, die müssen mit den Leuten reden, die müssen denen das erklären.“ Das gelte in allen medizinischen Bereichen oder generell da, wo Dienstleistungen gefragt sind. Ohne das „spielt sich da nichts ab, das habe ich auch immer wieder gesagt. Und deshalb kann ich auch unsere Bundesregierung da nicht verstehen, dass sie da die Hürden so niedrig anlegt. Bei mir würde keiner reinkommen, der die Sprache nicht beherrscht!“ (Chefarzt in einem Klinikum).

Genau dieses Argument für die sensible Verständigung veranlasst aber in entsprechenden Kontexten auch zu einem deutlichen Plädoyer für die Mehrsprachigkeit. Wo die Vermittlungsfunktion zu anderskulturellen Umwelten als die besondere Fähigkeit der Migrantinnen betrachtet wird, wird über die Beherrschung der deutschen Sprache hinaus auch die gute Beherrschung der Herkunftssprache erwartet. Migranten sollen ihre *Herkunftssprache* nicht leugnen oder vernachlässigen, sondern sie sollen sie pflegen und herausstellen - allerdings nicht zu Lasten der deutschen Sprache. Hier kommen dann gerade auch in der Herkunftssprache die Erwartungen an die Sensibilität des Sprachgebrauchs zum Tragen, die für den Umgang mit der deutschen Sprache erwartet werden. Denn diese Sprachsensibilität ist es, die Deutsche, die die fremde Sprache lernen würden, nicht vergleichbar gut entwickeln könnten.

Mit der sensiblen Sprachkompetenz sind die Kenntnis der anderen Kultur und die Fähigkeit, sich in ihr selbstverständlich zu bewegen, gefordert. Nicht allein die Sprache, sondern die Kenntnis der fremdkulturellen Gewohnheiten und Bedeutungsdimensionen wird von Migrantinnen als Vermittlern zwischen Kulturen erwartet. Hierin wird auch ihr Vorteil gegenüber deutschen Mitarbeitern gesehen, die nach Absolvierung eines interkulturellen Vorbereitungstrainings ins Ausland entsandt werden.

Wenn die hochqualifizierten Migranten als Verkörperung der multikulturellen Gesellschaft fungieren, wenn sie also wegen ihrer Mehrsprachigkeit und Mehrkulturalität als Vermittler zwischen den Kulturen wirken sollen, werden von ihnen anspruchsvolle Vermittlungsleistungen erwartet, die über die Erwartungen an deutsche Hochqualifizierte weit hinausgehen. Sie

sollen in zwei Kulturen zu Hause sein, der deutschen *und* der Herkunftskultur, sie sollen entsprechend *mehrere* Sprachen sensibel beherrschen. Dabei darf ihre Loyalität nicht in Frage stehen. Wenn sie als Spezialisten für interkulturelle Kommunikation in der Organisation eingesetzt werden, erbringen sie Integrationsleistungen, von denen die deutschen Mitarbeiter dann entlastet sind. Und schließlich beruht ihr Einsatzfeld als Vermittler auf der Einsicht in die Existenz einer multikulturellen Gesellschaft und der Transnationalität des wirtschaftlichen Handelns, die für die Unternehmen zum Problem und zur Ressource wird.

4.7 Schlüsselqualifikationen und Persönlichkeitseigenschaften: Die besondere Auswirkung eines allgemeinen Kriteriums der Personalauswahl

Interkulturelle Unterschiede, Sprachfähigkeit und interkulturelle Kompetenz sind also, wie man sehen konnte, zentrale Aspekte bei der Frage, ob und warum hochqualifizierte Migrantinnen in Unternehmen eingestellt oder nicht berücksichtigt werden. Damit sind Kriterien angesprochen, die generell bei der Einstellung von Hochqualifizierten eine große, ja wachsende Bedeutung besitzen. Gemeinhin wird der allgemeine Kompetenzbegriff in die Fachkompetenz, die Selbstkompetenz und die Sozialkompetenz unterteilt (Wellhöfer 2004: 5; Dewe 2010; Evers 2000). Die beiden Letzteren haben seit den 1990er Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Sie treten *nicht*, wie manchmal übertrieben behauptet wird, *an die Stelle* fachlicher Kompetenzen, kommen aber *hinzu* und betreffen die Frage, wie Hochqualifizierte mit ihren fachlichen Qualifikationen umgehen, wie sie diese anwenden, in der Kommunikation mit anderen Mitarbeiterinnen und mit Kundinnen vermitteln und abstimmen und wie sie sie in einen ökonomisch definierten Kontext der Arbeit einbetten. Es sind Kompetenzen, die meist unter Begriffen wie „soziale Kompetenzen“, „Organisationsfähigkeit“, „kommunikative Kompetenzen“ oder ganz allgemein als „Schlüsselqualifikationen“ debattiert werden.

- Unter „sozialer Kompetenz“ versteht man die Fähigkeit von Menschen, soziale Situationen angemessen zu verstehen und in ihnen mit anderen Menschen zu interagieren, so dass Kooperation ermöglicht wird. Ein wichtiger Aspekt ist die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme. Ein häufig gebrauchtes Wort mit ähnlicher Bedeutung ist die „Teamfähigkeit“.
- Die „kommunikative Kompetenz“: Hier handelt es sich um einen besonderen Aspekt, beziehungsweise eine besondere Ausprägung der

sozialen Kompetenz. Kommunikative Kompetenz bezeichnet die Fähigkeit, Kooperation und wechselseitige Verständigung wesentlich im Medium der Sprache herzustellen. Das beinhaltet eine ausreichende, präzise und differenzierende Sprachfähigkeit und die Fähigkeit, die kommunikativen Botschaften anderer zu verstehen.

- „Organisations“- und – je nach Aufgabe – „Führungsfähigkeit“: Gemeint ist hiermit die Fähigkeit, strukturiert, entscheidungsfähig, zielorientiert und in einer Weise zu arbeiten, dass arbeitsteiliges Arbeiten effizient geschehen kann. Führungsfähigkeit meint zudem die Fähigkeit, diese Prozesse initiativ zu strukturieren und die Mitarbeiter zu motivieren und zu orientieren.
- „Selbstorganisiertes Arbeiten“ / „unternehmerisches Denken“: Dieses in neuerer Zeit stärker herausgestellte Kriterium bezeichnet die Fähigkeit, eigeninitiativ tätig zu werden und nicht ständig auf Anweisungen zu warten. „Moderne Arbeitnehmer“ sollen sich als „Mit-Unternehmer“ in dem Sinne verhalten, dass sie sich selbstständig an den Zielen der Organisation orientieren und dabei („unternehmerisch“) betriebswirtschaftlich, marktorientiert und kostenbewusst agieren.

Diese zusammenfassend als „Schlüsselqualifikationen“ bezeichneten Kompetenzen gewinnen auch deshalb an Bedeutung, weil sich Arbeitsanforderungen verändert haben, weil vermehrt in Teams gearbeitet wird, Kooperation zwischen Beschäftigten mit unterschiedlicher fachlicher Qualifikation etwa in Projekten notwendig ist, weil der Kontakt mit Kunden eine größere Rolle spielt und weil von Beschäftigten nicht zuletzt im Zuge des Prozesses der Vermarktlichung erwartet wird, eigenständig „unternehmerisch“ zu handeln. Insgesamt wird Verantwortung dezentralisiert, und Selbstorganisation der Arbeit wird zur Anforderung an mehr Beschäftigte; von ihnen werden soziale Kompetenzen und Organisationsfähigkeit gefordert. Das gilt in besonderem Maße für hochqualifizierte Beschäftigte.

Diese Schlüsselqualifikationen sind in der Personalrekrutierung schlechter als fachliche Qualifikationen abfragbar. Sie müssen in Situationen sozialer Interaktion, in Aufgabenstellungen sozialer Problemlösung, am besten in praxisnahen Kontexten getestet werden. Denn bei den Schlüsselqualifikationen geht es gerade um die Fähigkeit zur praxisbezogenen Anwendung und zur sozialen Kommunikation von Wissen sowie um das soziale Kooperations- und Führungsverhalten. Zu diesem Zweck wurden verschiedene Instrumente entwickelt, um solche Situationen zu simulieren und das Verhalten der Bewerberinnen

in ihnen zu analysieren. An erster Stelle steht hier das Assessment Center.

Die Möglichkeit, solche Schlüsselqualifikationen zu erlernen, wird jedoch als begrenzt eingeschätzt. Zu einem erheblichen Anteil werden Schlüsselqualifikationen als Persönlichkeitseigenschaften angesehen. Damit wird die Passung von Person und Stelle beziehungsweise Arbeitsaufgabe zu einem noch zentraleren Kriterium im Prozess der Personalauswahl. Während man davon ausgeht, dass unternehmensspezifisches Fachwissen noch im Zusammenhang mit der Beschäftigung gelernt werden kann, herrscht bezüglich der sozialen Kompetenzen hier eher Skepsis. Damit wird die Persönlichkeit in (noch) höherem Maße zum Kriterium der Personalrekrutierung.³⁵

Diese Entwicklung betrifft alle Hochqualifizierten, keineswegs speziell die Migrantinnen und Migranten. Insofern reklamieren unsere Gesprächspartnerinnen zu Recht, dass sie die migrantischen Bewerberinnen nicht anders behandeln und beurteilen als andere Bewerber. Das Migrantsein wird nicht zum eigenständigen Auswahlkriterium. Es wird vielmehr in der Anwendung allgemeiner Auswahlkriterien und Eignungsvorstellungen *implizit* aktualisiert. Man müsste genauer formulieren und sagen: Auch wenn das Migrantsein nicht zum eigenständigen Auswahlkriterium wird, wird es gerade in den allgemeinen Kriterien und ihrer Anwendung wirksam. Denn inwiefern faktisch (anders als in den Gesprächen formuliert) das Migrantsein zum besonderen, auch diskriminierenden Kriterium wird, können wir nicht ausreichend einschätzen. Dies ist aber aus unserer Sicht für unsere Ergebnisse auch nicht zentral.

Wie das Migrantsein aktualisiert wird, haben wir bereits in den Ausführungen zur Bedeutung interkultureller Unterschiede angedeutet. In den kulturellen Eigenheiten sind Aspekte der Schlüsselqualifikationen als Persönlichkeitseigenschaften angesprochen. Werden sie der kulturellen Sozialisation von Bewerbern zugeschrieben und als habituell verankert gesehen, so werden hiermit zusätzlich auch ethnische und kulturelle Stereotype, wie oben gesehen, relevant, die zumindest vom Bewerber entkräftet werden müssen. Das „Migrantsein“ wird daher in dem Moment aktualisiert, in dem sich die Aufmerksamkeit der Einsteller den Persönlichkeitseigenschaften und Schlüsselqualifikationen der Bewerber zuwendet – oder sie werden bereits vorab dann relevant gemacht,

wenn die Beschäftigung mit der Bewerbung einzelner Migrantinnen bereits im Lichte kultureller Stereotype stattfindet.

Dabei sind alle Aspekte der Schlüsselqualifikationen tangiert:

- „Soziale Kompetenz“ und „Teamfähigkeit“: Hier ist wichtig, inwieweit die Migrantinnen die kulturellen Deutungs- und Emotionsmuster der Einheimischen kennen und somit ihre Perspektive übernehmen können. Gerade in dieser Hinsicht befinden sich Zugewanderte mit ausländischem Hochschulabschluss oft noch in einem Eingewöhnungs- und Entkulturationsprozess. Wenn Einsteller im Rekrutierungsprozess die „Teamfähigkeit“ von Bewerberinnen einschätzen wollen, dann beziehen sie sich vor allem darauf, inwieweit ihrer Ansicht nach der Bewerber in das Team „passt“, also die Kooperation dort reibungslos vonstatten gehen wird. Auch hier ist die Skepsis oftmals größer gegenüber Zugewanderten.
- Mit „kommunikativer Kompetenz“ ist in Bezug auf die Migranten insbesondere die Sprachkompetenz auch und gerade in non- und paraverbalen Hinsicht angesprochen. Auch hier werden Zugewanderte oftmals als defizitär eingeschätzt.
- „Organisations“- und „Führungsfähigkeit“: Im Hinblick auf diese Kompetenzdimension muss ein migrantischer Hintergrund nicht unbedingt von Nachteil sein. Allerdings gibt auch in dieser Hinsicht der einheimische Kontext den Rahmen vor, wie etwas gemacht wird und welche Praxis von Einheimischen erwartet wird. Hier können andere Umgangsweisen mit Zeit (Stichwort Pünktlichkeit) oder mit Direktheit und Indirektheit des Organisierens und Führens (vgl. Beispiele oben) bedeutsam werden.
- Schließlich haben wir gesehen, dass auch im Hinblick auf die Anforderung des „selbstorganisierten Arbeitens“ und des „unternehmerischen Denkens und Handelns“ kulturelle Verhaltensweisen und Zuschreibungen hochbedeutsam sind. Hier sind offenbar nicht kulturneutrale Kompetenzen und Persönlichkeitseigenschaften angesprochen, sondern die Art, wie man das eigene Handeln und Arbeiten organisiert, mehr noch demonstriert und auch inszeniert, ist durchaus kulturell geprägt.

³⁵ Wir beziehen uns hier auf Ergebnisse eines Forschungsprojekts des Instituts für Sozialforschung an der Goethe-Universität Frankfurt a. M. zur Personalrekrutierung von Unternehmen und zum Bewerbungsverhalten von BewerberInnen. Vgl. Stephan Voswinkel: Unveröffentlichter Abschlussbericht des DFG-Projekts „Persönlichkeit in der Bewerbung? Performative Regeln im Verkauf der Arbeitskraft“. November 2007.

Um auch hier präziser zu sein: Es geht nicht allein und oft vielleicht nicht in erster Linie um kulturelle Differenzen in einem essentialistischen Sinne, sondern um gegenseitige kulturelle Zuschreibungen (der Einheimischen gegenüber den Zugewanderten wie auch umgekehrt) und um die Verhaltensunsicherheit, die aus der gegenseitigen relativen Fremdheit resultiert. Die Migranten kennen die deutschen Verhaltenserwartungen noch nicht und die Deutschen wissen deren Verhaltensweisen nur unzureichend, oftmals unter Hinzuziehung ethnisch-kultureller Typisierungen einzuschätzen. Hieraus kann dann zum Beispiel auch ein fehlangepasstes Verhalten resultieren, indem etwa Migranten deutschen Verhaltenserwartungen (beziehungsweise was sie dafür halten) zu entsprechen versuchen, sie aber gerade mit diesem Versuch verfehlen.

- » Ein Verhalten, wie es uns von unserem Gesprächspartner bei einem Flughafenbetreiber berichtet wurde, kann man dann auch sehr unterschiedlich interpretieren: Er berichtet von einem türkischen Wirtschaftswissenschaftler, der „diese türkische Mentalität“ gehabt habe, „dieses Untertänige und zugleich Aufschauende und Drängende“. Er habe sich übersteigert initiativ verhalten, habe über Netzwerke sein persönliches Ansehen im Unternehmen zu verbessern versucht und sei damit bei den Kollegen angeeckt. Er sei immer wieder zum Kaffeetrinken zu ihm in die Personalabteilung gekommen, „weil es so üblich ist, Kaffee zu trinken oder Tee zu trinken“. Während er sich in diesem Unternehmen eher unbeliebt gemacht habe, sei er dann von einer anderen Firma abgeworben worden und sei jetzt deren Repräsentant in einem arabischen Land. „Also der hat sich ein Renommee geschaffen durch dieses Bohren, durch diese Penetranz und das Dahinterhersein.“
- » Wir sehen hier eine Kritik an der „Unterwürfigkeit“, zugleich aber am „Drängenden“. Der Aufbau von Netzwerken, das Bestreben, sich durchzusetzen und initiativ zu sein, entspricht eigentlich den Erwartungen an das unternehmerische Verhalten, kontrastiert zumindest mit der „Unterwürfigkeit“. Offenbar zeigt er zugleich zwei Verhaltensweisen – beziehungsweise werden zwei Verhaltensweisen bei ihm wahrgenommen –, die beide im Kontext kultureller Stereotype interpretiert werden, die aber auch beide als Formen der Anpassung an die Erwartungen der einheimischen Kultur interpretiert werden können: Als Versuch, sich bescheiden in eine Hierarchie einzufügen, einerseits, als Versuch, initiativ zu werden und sich zu vernetzen, andererseits. Gerade letzteres Verhalten wirkt wie die Konsequenz aus der Lektüre deutscher Bewerbungs- und Karriereratgeber.

An dieser Stelle werden auch die Grenzen eines Konzepts von Diversity deutlich, das letztlich an Passung gebunden ist: Es gibt in einem Unternehmen, einer Abteilung, einem Team und in einem bestimmten Kundenumfeld eine existierende Kultur, ein Schema von Normalitätserwartungen, das definiert, wie „Passung“ möglich ist. Zu diesem bestehenden Verhaltensstil muss der Bewerber passen, hierin muss er sich einfügen können, um konfliktarm kooperieren zu können. Die Strenge und Enge dieses Passungsspielraums sind sicherlich variierbar – und hier kann Diversity Management sicherlich seine Bedeutung gewinnen –, er bildet jedoch den Referenzrahmen, auf den hin Diversity ausgedeutet wird.

Wir stoßen hier auf das Phänomen des „Authentizitätsparadoxons“ (Voswinkel 2008b). Die Personalverantwortlichen und die anderen Akteure im Einstellungsprozess erwarten ein authentisches Verhalten des Bewerbers, weil sie nur so ein realistisches Bild seiner Persönlichkeit gewinnen und Prognosen über sein zukünftiges Verhalten als möglicher Mitarbeiter ableiten können.

- » Auf die Frage des Interviewers, ob sich ein migrantischer Bewerber an den Erwartungen der Personaleinsteller orientieren oder seine Person selbstbewusst darstellen solle, antwortet dementsprechend auch ein Personalverantwortlicher eines Bankhauses: „Wir wollen keine Leute, die sich hier verbiegen, sondern Erfahrungshintergrund und starke Persönlichkeiten. (...) Jemand, der sich verbiegt, kann keine starke Persönlichkeit sein. (...) Wir wollen, dass einer sagt: Ich bin homosexuell, das ist okay, Haken dran.“

In der Tat kann ein Unternehmen kein Interesse daran haben, Bewerber auf der Basis eines unauthentischen Verhaltens einzustellen. Insofern ist die Interessenlage der Unternehmensvertreter klar. Schwieriger ist dies aus der Perspektive des Bewerbers. Denn für ihn gibt es nicht nur die harmonische Möglichkeit – er verhält sich authentisch und trifft mit seiner Persönlichkeit die Erwartungen des Unternehmens –, sondern auch eine andere Möglichkeit: Er verhält sich authentisch und trifft mit seiner Persönlichkeit nicht die Erwartungen des Unternehmens (wenn dieses etwa keine Homosexuellen einstellen will). Gesucht ist also nicht der authentische Bewerber, sondern der Bewerber, der authentisch passt. Die Authentizitätserwartung löst das Passungsproblem zwischen Bewerberpersönlichkeit und den Persönlichkeitserwartungen des Unternehmens also nicht, sondern reformuliert es nur als Ehrlichkeitsanforderung an den Bewerber – funktional für seine Einschätzbarkeit durch die Personalrekrutierer.

» Und in der Antwort des Personalverantwortlichen eines Bankhauses wird dann auch angedeutet, dass wirkliche Authentizität nicht die Lösung ist: „Wir wollen die Menschen erleben - und ich sag mal: Wenn jemand 25 oder 30 Jahre in einer gewissen Umgebung sozialisiert wurde, dann glaub ich, kann er sich auch nicht über Nacht - vielleicht auf eine Bewerbungssituation noch einigermaßen einstellen, aber spätestens wenn er dann anfängt, wird sich dann zeigen: Ist er denn tatsächlich so?“

Auch dann also, wenn die beteiligten Akteure sich um Gleichbehandlung bemühen und das Migrantsein nicht zum Auswahlkriterium machen wollen, werden Persönlichkeitseigenschaften relevant, die mit der spezifischen Kultur und dem jeweiligen Habitus des migrantischen Bewerbers verbunden sind. In diesem Sinne sind kulturelle Unterschiede und kulturspezifische Umgangs- und Kommunikationsformen wichtige Kriterien für die Beschäftigungschancen der Migranten. Das Migrantsein wird also in der Personalauswahl zugleich implizit thematisch und verdeckt, indem es in Beziehung gesetzt wird zu den Schemata von Normalitätserwartungen im aufnehmenden Umfeld – dem Unternehmen, der Abteilung, dem Team.

Das Migrantsein ist faktisch ein Aspekt der verschiedenen Dimensionen der Schlüsselqualifikationen. Insofern diese selbst als Anforderungen *der Arbeit* verstanden werden und damit als funktionale Erfordernisse, werden sie selbst *nicht* als Teil eines Diversitykonzepts behandelt. Sie sind Teil eines Schemas von Arbeitsnormalität, das zwar selbst kulturell mitgeprägt, aber nicht als solches verfügbar ist. Demgegenüber wird Diversity zumeist dem Bereich des Persönlichen außerhalb der Arbeit zugeordnet – und hier ist das Feld der Toleranz prinzipiell weit. Aber rekrutiert wird primär für eine Arbeitsaufgabe, die in Kooperation mit anderen und damit in einem bestimmten Arbeitsstil ausgeübt werden muss. In dieser Hinsicht geht es daher primär um Passung, allenfalls sekundär um Diversity.

Auch an dieser Stelle sei allerdings in Erinnerung gerufen, dass es in den Aufgabenfeldern, in denen Migranten eine Vermittlungsfunktion zu anderskulturellen Umwelten einnehmen und gewissermaßen als Spezialisten für Multikulturelles fungieren, anders aussehen kann, da hier die *Arbeitsaufgabe selbst* eine gewisse Diversity erfordert. Auch hier setzen die Erwartungen an die spezifische Vermittlerfunktion von Migrantinnen als *zusätzliche* Kompetenz auf einer Grunderwartung guter Adaption deutscher Kultur auf.

Wir haben in diesem Kapitel dargestellt, wie das Migrantsein auch dann aktualisiert werden kann, wenn es nicht explizit thematisiert wird, sondern als Aspekt der Schlüsselqualifikationen nur implizit verhandelt wird. Dann kann sich die (vermutete oder tatsächliche) kulturelle Besonderheit von Migranten als spezifische – und oftmals defizitäre – Ausprägung von Schlüsselqualifikationen und Persönlichkeitseigenschaften darstellen. Diesen Zusammenhang können wir auch in einer anderen Perspektive formulieren: Der Migrant macht implizite Problematiken einer Rekrutierungspraxis deutlich, in der Schlüsselqualifikationen und Persönlichkeitseigenschaften eine zentrale Rolle spielen. Denn gerade weil sich seine Probleme nicht als spezifisch migrantische darstellen, verweisen sie auf ähnliche Probleme, die sich Frauen, Menschen mit besonderen sexuellen Orientierungen und nicht passungsgerechten Persönlichkeitseigenschaften auf dem Arbeitsmarkt stellen. Der Migrant macht also ein allgemeines Phänomen besonders deutlich.

4.8 Bedeutung der Berufsbiographie und der Aktualität von Wissen

Dieses Muster der *besonderen Repräsentanz eines allgemeinen Phänomens* erkennen wir wieder, wenn wir uns nun mit der Bedeutung der Berufsbiographie von Bewerbern in der Personalauswahl von Unternehmen befassen. Auch hier gehen wir davon aus, dass an hochqualifizierte Migrantinnen und Migranten keine anderen Maßstäbe als an andere Bewerberinnen und Bewerber angelegt werden, wie dies uns in den Gesprächen versichert wurde.

Der bisherigen Berufsbiographie kommt im Prozess der Personalauswahl generell eine zentrale Bedeutung zu. Aus der Vergangenheit der Bewerberin werden Schlüsse für ihr wahrscheinliches zukünftiges Verhalten gezogen. Wer bisher ein stetiges Erwerbsverhalten gezeigt hat, von der darf man erwarten, so die Vermutung, dass sie dies auch in Zukunft tun wird. Eine Berufsbiographie muss möglichst eine klare Struktur aufweisen. Ein übersichtlicher und klar strukturierter schriftlicher Lebenslauf ist gerade in Deutschland und besonders in der ersten Phase der Personalauswahl entscheidungsrelevant, in der Phase nämlich, in der auf Basis der schriftlichen beziehungsweise online eingegangenen Bewerbungsunterlagen die Auswahl derjenigen getroffen wird, die zu einer persönlichen Vorstellung eingeladen werden. In dieser Phase steht in der Regel nur eine begrenzte Zeit zur Verfügung, um sich mit den einzelnen Bewerbungen ausführlicher zu beschäftigen.

Stetigkeit und eine klar erkennbare Linie des Lebenslaufs sind daher nicht nur normative Ideale, sondern viel elementarer: Sie erleichtern die *Arbeit* der Auswahl. Sie signalisieren eine Klarheit der Persönlichkeit und vermitteln keine Irritationen. Unstetige Lebensläufe und Unterbrechungen zwingen dazu, sich über diesen spezifischen Bewerber und seine Motive Gedanken zu machen, man muss überlegen, ob man die von ihm selbst vorgetragene Erklärung und Entschuldigungen für seine Biographie glaubwürdig und normativ nachvollziehbar findet. Das setzt eine besondere Motivation voraus, sich mit einzelnen Bewerbern ausgiebiger zu beschäftigen, zumal wenn es sich um Defizite zu handeln scheint.

Die Orientierung des Lebenslaufscreenings an den Kriterien der Lückenlosigkeit, Kontinuität und Stabilität, zu denen im Bereich höherer Positionen noch das Kriterium des Aufwärtstrends im Unternehmen oder bei Arbeitsplatzwechseln kommt, ist nicht neu. Daniela Rastetter (1996: 181) sieht folgende Gründe für diese Orientierung: „Die betreffende Person hat sich dem Diktat beständiger Berufstätigkeit unterworfen, sie akzeptiert die Wertvorstellungen des Fortschritts und Aufstiegs und wendet sich gesellschaftskonform gegen Abstiege und Brüche. Negativ sanktionierte Lebens- und Berufsmuster (Zeiten des Nichtstuns, des Vagabundierens, der Arbeitslosigkeit, Unstetigkeit, berufliche Schlechterstellung, Degradierungen) werden abgelehnt. (...) Bewerbungsunterlagen dienen demnach als erste Informationsquelle, um Werthaltungen und Einstellungen der BewerberInnen zu prüfen.“

In neuerer Zeit ist dieser Wert der Stetigkeit nun in Frage gestellt worden durch die Erwartungen an die Beschäftigten, flexibel zu sein und neue Herausforderungen zu suchen. Dieser Orientierungswechsel geht allerdings ganz überwiegend³⁶ nicht mit einer grundlegenden Veränderung der Erwartungen an die Bewerber für zu besetzende Stellen einher. Denn von Bewerberinnen für das eigene Unternehmen werden Loyalität und Betriebsbindung erwartet und erhofft, unabhängig davon, dass Unternehmen ihrerseits diese Bindung immer weniger garantieren können. Unstete und flexible Lebensführung sind dementsprechend mit dem normativen Verdacht verbunden, der Bewerber werde auch seinem möglichen zukünftigen Arbeitgeber keine gesteigerte Loyalität entgegen bringen. Diese generelle Einschätzung gilt auch dann, wenn sich Personalrekrutierer angesichts der wirtschaftlichen Veränderungen darauf eingestellt haben, häu-

figer mit „unverschuldeter“ Unstetigkeit und Abstieg rechnen zu müssen – ein Phänomen, das an der generellen Orientierung nichts ändert, aber eine größere Zahl von „Entschuldigungsgründen“ für die Abweichung vom „Normallebenslauf“ bereitstellt.

Dass sich auch Personalverantwortliche gerade in global aktiven Unternehmen dessen bewusst sind, dass dem lückenlosen und stetigen Lebenslauf in Deutschland kulturell eine besonders hohe Bedeutung beigemessen wird, gewährleistet noch nicht, dass abweichende Bewerber in den Fachbereichen vermittelbar sind.

» Die Personalverantwortliche eines Bankhauses: „Ich würde das mal als eine kulturelle Frage bezeichnen, die wir hier in Deutschland haben. Bei uns ist die Erwartung, dass jemand einen stetigen Lebenslauf hat, nicht so oft wechselt, lang bei einer Firma ist usw.. Das ist unsere deutsche Kultur. Wenn man - auch als Personaler - längere Zeit international oder im Ausland gearbeitet hat, hat man darauf einen völlig anderen Blick. Ich war lange Zeit in Amerika, und dort ist es ganz normal, dass jemand mal da arbeitet und sich dann auch mal ein Jahr Sabbatical nimmt oder was ganz anderes macht und dann wieder Manager wird. Ich würde mal sagen: Wir *haben* da schon eine Offenheit. Aber das ist etwas, das entwickelt sich gerade in unserer deutschen Kultur. Das hängt immer ein Stück weit davon ab, was für eine Art Person wird denn auch gesucht. Und als Personaler muss ich auch beurteilen: Was für ein Team ist das? Und was ist das für ein Chef und was für ein Umfeld? Klar, und dann muss man eben schauen, dass man die richtige Person dafür findet.“

Über diese generelle Funktion der Berufsbiographie, den Akteuren in der Personalauswahl Indikatoren für die Einschätzung der Persönlichkeit und ihrer generellen Orientierung gegenüber Arbeit und Beruf zu vermitteln, hinaus lassen sich aus der Berufsbiographie gerade im Falle hochqualifizierter Bewerberinnen auch Hinweise auf den Stand und die Entwicklung des fachlichen Wissens ableiten. In vielen Fachdisziplinen gilt es als ein unabdingbares Erfordernis, in stetem Kontakt mit der Entwicklung des spezifischen Wissens und seiner Anwendung in jeweiligen Praxisfeldern zu bleiben. Stetigkeit der Berufsbiographie signalisiert in diesem Zusammenhang, dass die Hochqualifizierten den Anschluss an die Entwicklung ihres Berufs gehalten haben. Allerdings kann ein zu

³⁶ Sieht man von Wirtschaftssektoren ab, in denen – allerdings meist schon seit eh und je – Arbeitgeberwechsel und eine flexible Lebensführung und biographische Entwicklung geschätzt werden, wie die Medienwirtschaft oder das Gastgewerbe.

geringer Wechsel des Arbeitsfeldes unter Umständen auch gerade ein Hinweis darauf sein, dass man sein Fachwissen nicht fortentwickelt hat. In diesem Qualifikationsbereich gewinnt der berufliche Werdegang also über seine sozialmoralische Dimension hinaus auch eine spezifische Indikatorbedeutung für die fachliche Qualifikation.

Stetigkeit muss daher im Bereich hochqualifizierter Beschäftigung keineswegs bedeuten, dass wenige Arbeitgeber- oder Arbeitsplatzwechsel positiv beurteilt werden. Stetigkeit meint hier vor allem das Fehlen von Zeiten, in denen die Bewerber nicht in ihrer Fachdisziplin tätig waren, unabhängig davon, ob dies mit Wechseln der Beschäftigung verbunden war oder nicht. Die Bewertung von Unternehmensbindung beziehungsweise Unternehmenswechseln ist auch von Berufskultur zu Berufskultur unterschiedlich.

Größere Lücken in der beruflichen Entwicklung allerdings sind auf jeden Fall ein Nachteil für die Beschäftigungschancen von Bewerberinnen. Das gilt allgemein, also nicht nur für Migrantinnen. Dieses Kriterium wirkt sich allerdings auf die hochqualifizierten Zuwanderer in besonderer Weise aus. Denn wir haben es bei dieser Gruppe mit Personen zu tun, die geradezu typischerweise Lücken in ihrer Berufsbiographie aufweisen.

» „Im Ganzen sehen diese Lebensläufe für jemanden, der sich die eierlegende Wollmilchsau wünscht, nicht ganz so gradlinig aus wie bei einer deutschen Person.“ (Personalverantwortliche eines Personaldienstleisters für Ingenieure).

Sie haben ja aus unterschiedlichen Gründen ihr Herkunftsland verlassen und mussten sich in Deutschland neu orientieren. Ihre Statuspassage von der Ausbildung in den Beruf beziehungsweise vom Herkunfts- ins Aufnahmeland ist in der Regel komplexer als die von Inländerinnen. Sie müssen ihre Lebensarrangements in mehrererlei Hinsicht verändern: Sie haben die Sprache in unterschiedlichem Grade neu zu lernen und sich an die Umgangsformen im Aufnahmeland zu gewöhnen. Sie müssen neue soziale Netzwerke entwickeln. Arbeit, und zwar beruflich angemessene Arbeit in Deutschland zu finden, ist für diejenigen, die nicht bereits im Herkunftsland für eine bestimmte Arbeit angeworben wurden, eine unter Umständen länger dauernde Aufgabe. Hiermit verbunden sind häufig Probleme mit der Anerkennung der ausländischen Abschlüsse, vielleicht sogar mit der Arbeitserlaubnis. Insbesondere Frauen kommen häufiger im Rahmen des Familiennachzugs nach Deutschland und müssen in der Noch-Fremde die Kinderbetreuung gewährleisten, was eine qualifikationsadäquate Beschäftigung zusätzlich erschwert.



KOMPETENZ

Diese Anforderungen des Neu-Arrangements machen es sehr wahrscheinlich, dass Bildungsausländerinnen in besonderem Maße Lücken und Brüche in ihrer Berufsbiographie aufweisen. Gerade dann, wenn die Bewerberinnen nicht als Migrantinnen wahrgenommen werden, werten Unternehmen diese Brüche schnell als Hinweis auf eine für das Unternehmen als problematisch geltende Persönlichkeit (mangelnde Zielstrebigkeit, geringe Verlässlichkeit u. ä.). Obwohl solche Brüche im Falle immigrierender Bildungsausländerinnen in hohem Maße durch externe Zwänge verursacht sind, werden sie oft in der üblichen Weise der Persönlichkeit attribuiert beziehungsweise an den üblichen Maßstäben gemessen. Eine Lücke in der qualifikationsadäquaten Beschäftigung weckt zudem die Skepsis der Einsteller in den Unternehmen, ob die Migrantinnen auf der Höhe des beruflichen Wissens sind.

» Ein Personalverantwortlicher eines Bankhauses versichert, bei den Bewerbungen keine Unterschiede zwischen Migrantinnen und Inländerinnen zu machen. Man versuche generell, „bestqualifizierte Mitarbeiter mit möglichst vielen Erfahrungen einzustellen“. Daher sei eine Lebenslaufücke ein Nachteil in der Bewerbung, weil er auf fehlende berufliche Erfahrungen verweise. Angesichts der großen Konkurrenz der Bewerber in der aktuellen Arbeitsmarktsituation habe man schließlich „zum Glück“ ausreichend Bewerber, die einen besseren, also stetigeren Lebenslauf vorlegen könnten.

Die Furcht vor Wissensverfall lässt dann auch eine längere Zeitdauer unterqualifizierter Beschäftigung zum Negativpunkt in der Berufsbiographie werden. Auch dann, wenn man dieses Arbeitsverhalten normativ als ein Zeichen von Arbeitsmoral und Einsatzbereitschaft deuten könnte, steht häufig doch der Aspekt des damit verbundenen Wissensverfalls im Vordergrund. Daher ist es auch nach Ansicht der Experten bei der Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände

nachvollziehbar, wenn solche Beschäftigten große Schwierigkeiten hätten, wieder einen Einstieg in ihren eigentlichen Beruf zu finden. Wissen und Technik entwickelten sich derart schnell weiter, dass die Halbwertszeit von Wissen sich zunehmend verringere. Insofern sei es schwierig, dieses falsch eingesetzte Potenzial wieder zu aktualisieren.

» Die Personalverantwortliche eines Bankhauses rät daher vor allem dazu, kontinuierlich beruflich am Ball zu bleiben. „Heute geht ja die Entwicklung sehr sehr schnell, gerade in der Technologie. Ich würde Menschen immer raten, gerade wenn man einen spezialisierten Bereich hat, da auch fachlich dran zu bleiben, sich da weiterzubilden, um zu zeigen: Ich bin weiterhin an meinem Fachgebiet interessiert und hab da nicht den Anschluss verloren, weil das sehe ich schon als Problem.“

In der Bewertung einer Zeit unterqualifizierter Beschäftigung unterscheiden sich die verschiedenen Berufskulturen offenbar erheblich. So kann es im einen Falle, zum Beispiel dem von Ingenieuren, für Arbeitsbereitschaft und Eigeninitiative sprechen, wenn man Zeiten einer schwierigen Arbeitssuche im eigenen Beruf mit anderen Tätigkeiten überbrückt. Ähnliches gilt für Frauen, die wegen familiärer Beanspruchungen unterqualifiziert oder in Teilzeit tätig waren. Während in diesen Fällen unterqualifizierte oder verkürzte Erwerbstätigkeit bisweilen „entschuldigbar“ erscheint, zumal sich das spezifische Problem weiblicher Migrantinnen im auch für deutsche Frauen geltenden Diskurs der problematischen Verbindung von Familie und Karriere gewissermaßen normalisiert, steht in anderen Bereichen, etwa des IT-Sektors, der beschleunigte Wissensverfall im Vordergrund, der von keinerlei sozialmoralischen „Entschuldigungen“ aufgewogen werden kann.

Fachliche Wissensprobleme und sozialmoralische Entwertung gehen Hand in Hand, wenn unterqualifizierte Beschäftigung zugleich gegen einen beruflichen Ehrenkodex verstößt. Dies ist im medizinischen Bereich der Fall. Eine Berufstätigkeit von Ärzten im Pflegebereich kann leicht, so die übereinstimmende Einschätzung eines Chefarztes und einer Pflegedienstleiterin, zum Aus der Karriere führen. Diese Gesprächspartnerinnen betrachten daher für diese Personengruppe stattdessen Hospitationen oder Praktika im ärztlichen Beruf als geeigneter, den Anschluss an die medizinische Wissensentwicklung und kontinuierliche berufliche Erfahrung zu signalisieren, ohne den Makel nicht „standesgemäßer“ Beschäftigung auf sich zu nehmen.

» „Also was ich mir vorstellen kann auch eben für solche Leute, ist, dass sie in Krankenhäusern im ärztlichen Team auch als Hospitanten teilnehmen, wenn sie sich da anbieten würden. Aber da gibt es halt kein Geld für in den meisten Fällen, weil wenn man es schon bezahlen muss, dann soll der Mensch auch gleich die Leistung erbringen. Aber wenn zum Beispiel einer Gynäkologe ist und sagt: ‚Ich komme aus irgendwo her, ich will hier in Deutschland arbeiten, ich muss ein halbes Jahr warten.‘ Dann kann ich doch mich in einer Klinik bewerben bei einem Chefarzt für Gynäkologie und kann sagen: ‚Ich möchte gerne bei Ihnen ein Praktikum machen, ich will da auch kein Geld für, Essen, Dienstkleidung reicht, stellen Sie mir das zur Verfügung.‘ Ich kann mir vorstellen, dass der eine oder andere Chef das machen würde.“ (Pflegedienstleiterin eines Klinikums).

Weil längere berufsbiographische Lücken mit solchen nachteiligen Folgen verbunden sind, raten einige Gesprächspartner auch dazu, nicht zu viel Zeit mit dem Bemühen um die Anerkennung ausländischer Abschlüsse (beispielsweise im medizinischen Bereich) zu verlieren, sondern lieber Zeit in den Erwerb eines deutschen Abschlusses zu investieren. Dieser aktualisiere das Wissen und weise eine größere Passung an die deutschen Erwartungen auf.

Insgesamt zeigt die Bewertung berufsbiographischer Lücken, dass Migranten hier besonderen Problemen gegenüberstehen, gerade weil ihre spezifische Situation nicht bedacht wird und es aus funktionaler Sicht der Unternehmen auch keinen plausiblen Grund hierfür gibt. Dabei gerät nicht in den Blick, dass die Migranten eine andere Lebensleistung vollbracht haben, die im allgemeinen Diskurs ansonsten sehr hoch eingeschätzt wird: Sie haben Flexibilität und Mobilität bewiesen, sie haben Risiken auf sich genommen oder auf sich nehmen müssen, die der „normale“ stetige Arbeitnehmer nicht zu bewältigen hatte. Sie haben ein hohes Maß an interkultureller Flexibilität und an Fähigkeit zur Netzwerkbildung unter erschwerten Umständen bewiesen und ihren geistigen und emotionalen Horizont oftmals erheblich erweitert. Sie können insofern in besonderer Weise als Beispiel für das Leitbild des unternehmerischen, flexiblen, risikofreudigen Arbeitnehmers gelten. Dass diese Persönlichkeitseigenschaften im Vergleich mit der Stetigkeit und Lückenlosigkeit der Biographie und dem Anschluss an das fachliche Kompetenzprofil im Rahmen einer „Normalkarriere“ in den Hintergrund treten, kann vielleicht auch etwas aussagen über die tatsächliche Entscheidungsrelevanz dieser „modernen“ Leitbilder.

Die hochqualifizierten Zuwanderer stehen in bestimmten Berufsfeldern einer weiteren Tendenz in der Rekrutierungspolitik von Unternehmen gegenüber, aus der ihnen Nachteile für ihre Beschäftigungschancen erwachsen können. Manche Unternehmen bevorzugen es nämlich, Hochqualifizierte unmittelbar nach ihrem Hochschulabschluss, oft sogar bereits während des Studiums an sich zu binden. Auch berufsbegleitende Studien, oftmals mit finanzieller Unterstützung durch Unternehmen und anschließender Beschäftigungsgarantie, haben für Unternehmen aus diesem Grunde eine hohe Attraktivität. Die Neueingestellten können auf diese Weise unternehmensgerechter eingearbeitet, bedarfsgerechter fortgebildet und unternehmensadäquater einsozialisiert werden.

- » Ein Verkehrsdienstleister bevorzugt die Rekrutierung von Ingenieuren und Informatikern direkt nach dem Studium. „Bei den IT-lern müssen wir sehr viel noch draufsatteln, um unsere eigenen Spezifika, was die Systemlandschaften anbelangt, den Leuten zu vermitteln. Deshalb ist hier der Fokus Hochschulabsolventen.“ Deshalb liege der Schwerpunkt des Personalmarketings auf dem Hochschulmarketing, bei der Kooperation mit Partneruniversitäten. Man versuche eine Kette zu bilden vom Praktikanten über den Bacheloranten, dessen Thesis das Unternehmen bis zur Integration in ein Traineeprogramm betreue.
- » Auch der Chefarzt eines Klinikums versucht, bevorzugt junge Mediziner von der Universität zu bekommen, „junge Kollegen, denen wird hier alles beigebracht, dann weiß ich, was ich hab. (...) Man muss jetzt wirklich die guten Leute rauspicken und die dann auch an sich binden. Und das mache ich von unten, mache ich nicht aus dem mittleren Bereich, Facharzt, sonst irgendwas, das brauche ich nicht.“

Wenn sich auf diese Weise unternehmensnahe Arbeitsmärkte entwickeln, so bringt dies natürlich Schließungseffekte nach außen mit sich. Der Einstieg ins Unternehmen wird für bereits berufserfahrene Externe erschwert. Auch dies trifft keineswegs speziell die zugewanderten Bildungsausländerinnen, aber sie eben auch.

Auch das Auswahlkriterium der Berufsbiographie macht also wie dasjenige der Schlüsselqualifikationen deutlich, dass auch dann, wenn Migranten im Rekrutierungsprozess gleichbehandelt werden sollen, ihr Migrantsein implizit relevant wird. Denn ihre Situation zeichnet sich gerade durch eine größere Wahrscheinlichkeit, ja geradezu Zwangsläufigkeit beruflicher Unstetigkeit und Lücken aus. Ihre Probleme auf dem

Arbeitsmarkt resultieren also auch in dieser Hinsicht nicht (erst) aus der Anwendung besonderer Kriterien, sondern eben aus der Relevanz allgemeiner Kriterien.

Und auch hier können wir diese Schlussfolgerung umformulieren: Der Migrant macht implizite Problematiken einer Rekrutierungspraxis deutlich, in der unstete Berufsbiographie und Lücken in der Karriere negativ bewertet werden und Flexibilität, Risikobereitschaft und der Quereinstieg zwar im Leitbild, nicht unbedingt aber im tatsächlichen Entscheidungsverhalten positiv bewertet werden. Gerade weil seine Probleme *nicht* als spezifisch migrantische behandelt werden, verweisen sie auf ähnliche Probleme, die sich all den Bewerberinnen stellen, deren Lebenslauf nicht die Gradlinigkeit aufweist, die in der Personalauswahl goutiert wird. Frauen mit Kindern und Väter, die eine Erziehungsphase einlegen wollen, sind nur zwei Beispiele für Gruppen, die mit ähnlichen Problemen konfrontiert sind. Der Migrant macht also auch hier ein *allgemeines* Phänomen *besonders* deutlich.

4.9 Anerkennung ausländischer Abschlüsse

Im Mittelpunkt der aktuellen politischen Diskussion über die Arbeitsmarktintegration hochqualifizierter Bildungsausländerinnen steht die Frage der Anerkennung ausländischer Hochschulabschlüsse. (vgl. hierzu oben Kap. 1.) Aus Sicht der Unternehmen ist die Erleichterung der Anerkennung ausländischer Abschlüsse gleichfalls eine wichtige Hilfe für die Beschäftigungsmöglichkeiten hochqualifizierter Migrantinnen. Über die erleichterte Anerkennung hinaus würden es unsere Gesprächspartnerinnen aber für wichtig erachten, dass es verbesserte Informationen gibt, die es erleichtern würden, die Seriosität der Abschlüsse und ihre Qualität einzuschätzen. Die Personalverantwortlichen fühlen sich vielfach überfordert, die Inhalte und Schwerpunkte ausländischer Studiengänge, insbesondere in Ländern außerhalb der EU, zu bewerten. Elementare Voraussetzung hierfür ist eine Übersetzung der Zeugnisse ins Deutsche oder Englische. Das aber reiche auch nicht aus, weil damit noch keine Transparenz über die Studieninhalte gewährleistet sei.

Die Möglichkeiten, sich über ausländische Hochschulabschlüsse zu informieren, sind in den Unternehmen sehr unterschiedlich gegeben. Sie sind zum einen von der Professionalität der Personalabteilung abhängig, die in der Regel in größeren Unternehmen sehr viel ausgeprägter ist als in Klein- und Mittelunternehmen. Der Umfang der Beschäftigung von Hochqualifizierten generell und damit die Vertrautheit auch mit bestimmten Studiengängen und -inhalten ist förderlich, ebenso die Expertise in den Fachbereichen.

Leichter fällt es naturgemäß solchen Unternehmen, die bereits eine größere Anzahl hochqualifizierter Migranten beschäftigen, sich über Studiengänge, -orte sowie -abschlüsse im Ausland zu informieren. Personalverantwortliche haben hier eine gewisse Expertise entwickelt oder kennen doch die Stellen, bei denen man Informationen einholen oder an die man Migranten eventuell verweisen könnte. Auch gibt es unter Umständen die Möglichkeit, sich bei im eigenen Unternehmen beschäftigten Migrantinnen hiernach zu erkundigen.

Auch wenn sie von ihnen grundsätzlich befürwortet wird, ist doch die Erleichterung der Anerkennung ausländischer Abschlüsse *nicht* das zentrale Thema unserer Gesprächspartner. Bevorzugt werden Abschlüsse von deutschen Universitäten oder aus dem engeren EU-Ausland. Hierfür sprechen die umfangreichere Erfahrung, die man mit bekannten Universitäten gemacht hat, und die vermutete Vergleichbarkeit der Studiengänge. Nicht zuletzt unterscheiden sich das Verständnis auch der fachlichen Inhalte von Studiengängen und überhaupt das professionelle Selbstverständnis von Disziplinen in unterschiedlichen Ländern. Es bestehen unterschiedliche kulturelle Verständnisse der jeweiligen Fachlichkeit.

Hierbei sind wiederum auch die Unterschiede zwischen den Disziplinen groß. So geht der Personalverantwortliche des Flughafenbetreibers etwa für das Fach Psychologie davon aus, dass zwischen dem Verständnis von „Psychologie“ in den Nachfolgestaaten der Sowjetunion und in Deutschland erhebliche Differenzen bestehen. Erst recht gilt dies natürlich für die Geisteswissenschaften. Aber auch in einem Fach wie der Medizin herrschen, so jedenfalls die Einschätzung unserer Gesprächspartner, erhebliche Unterschiede zwischen den Professionskulturen unterschiedlicher Länder.³⁷ Demgegenüber genießt ein Fach wie die Informatik das Image kosmopolitischer Kulturneutralität, hier wird, so die Einschätzung, überall das Gleiche gelernt – in der Universalsprache Englisch – und die Ausbildung sei in vielen anderen Ländern mindestens so gut wie in Deutschland und im EU-Bereich.

Was für die Hochschulabschlüsse gilt, gilt ähnlich auch für qualifikationsadäquate Berufserfahrungen im Ausland, hier vielleicht sogar noch verstärkt. Die Spezialisierung und damit die konkrete fachliche Berufserfahrung von Ingenieuren etwa sind ohnehin je nach Schwerpunktsetzung recht unterschiedlich. Wie man

sich bestimmte Projekte im Ausland (unter nichtdeutscher Leitung) vorzustellen habe, ist oft unklar, und es herrscht eine gewisse Selbstgewissheit von der Qualitätsdominanz deutscher Ingenieurarbeit.

» Die Personalverantwortliche eines Unternehmens der Personaldienstleistungen für Ingenieure etwa hält es für schwierig, die Berufserfahrung im Ausland einzuschätzen. Auch die Kunden (also die Einsatzbetriebe) fragten oft: „Ist etwa die Erfahrung in Mexiko gleichzusetzen mit der Berufserfahrung in Deutschland? Es ist eher abschreckend, um es mal so zu sagen. (...) Wir haben oftmals Bauleiterpositionen zu besetzen für Kunden aus dem Bereich Anlagenbau wie zum Beispiel X. Und natürlich ist das Unternehmen weltweit tätig. Aber für den Kunden ist es schon schwierig einzuschätzen, wenn ein Bauingenieur sich bewirbt, der eine Baustelle in Mexiko geleitet hat, im Vergleich zu einem Bewerber, der dann doch in Frankreich oder doch in einem europäischen Umfeld tätig war mit einer ähnlichen Aufgabe.“

Ohne den Nutzen einer größeren Transparenz ausländischer Abschlüsse in Abrede stellen zu wollen, plädieren einige Gesprächspartner eher dafür, dass Bildungsausländerinnen in Deutschland noch einen Abschluss machen. Sie befürworten es, vorhandene Kenntnisse besser anzurechnen und dadurch die Dauer des zweiten Studiums zu verkürzen. Auf jeden Fall vermittele ein deutscher Abschluss mehr Sicherheit, das tatsächliche Wissen einschätzen zu können.³⁸

Ein weiterer Grund kommt hinzu: Unternehmen bevorzugen es häufig, wie oben (in Kap. 4. 8) gezeigt, Absolventen unmittelbar von der Universität einzustellen beziehungsweise bereits während des Studiums mit ihnen in Kontakt zu kommen, zumal eine betriebs- oder bereichsspezifische Fortbildung und Einarbeitung ohnehin erforderlich sei. Von dieser Rekrutierungsweise werden Bildungsausländer nur erfasst, wenn sie selbst noch einmal in Deutschland ihren Abschluss machen.

Und drittens schließlich löse die erleichterte Anerkennung ausländischer Abschlüsse nicht die Probleme, die sich aus Lücken in der Berufsbiographie und dem damit verbundenen Wissensverfall beziehungsweise der Wissensalterung ergeben, von denen gerade diejenigen betroffen sind, die nicht schnell eine adäquate Arbeitsmöglichkeit gefunden haben oder erst noch ihre Sprachkompetenz verbessern mussten. Ein neuer

³⁷ Hierzu nähere Ausführungen in Kap. 5.

³⁸ Hier ist natürlich zwischen den europäischen Kernländern, bei denen man von einer relativ hohen Ähnlichkeit der Abschlüsse ausgeht, und den osteuropäischen (auch EU-Neumitgliedern) und anderen Ländern zu unterscheiden.

Abschluss an einer deutschen Hochschule signalisiere auch die Aktualität des Wissens.

Insgesamt ergibt sich hieraus, dass eine erleichterte Anerkennung ausländischer Abschlüsse in Deutschland ein wichtiger und oft unerlässlicher Schritt ist, der aber durch weitere Schritte ergänzt, ja oft erst wirksam gemacht werden muss.

4.10 Ein besonderer und typischer Fall: Das Gesundheitswesen

In diesem Kapitel möchten wir einige Aspekte der Beschäftigungssituation hochqualifizierter Migrantinnen noch einmal im Gesundheitswesen in den Blick nehmen. Es handelt sich hier nämlich um einen Bereich, in dem nicht nur der Fachkräftemangel als besonders gravierend eingeschätzt wird. Hier stellen sich einige Probleme und Chancen auch in einer besonders ausgeprägten Weise. Das gilt vor allem für

- den Zielkonflikt zwischen der Erleichterung der Anerkennung ausländischer Abschlüsse zur Milderung des Fachkräftemangels und der Qualitätssicherung ärztlicher Tätigkeit,
- die Bedeutung unterschiedlicher Gesundheitskulturen für das Professionsverständnis der Ärzteschaft und der Pflegeberufe und
- die unterschiedliche Akademisierung der Pflegeberufe in verschiedenen Ländern.

Der Marburger Bund, Interessenvertretungsorganisation der Klinikärzte, befürchtet in den kommenden Jahren eine Verschärfung des Ärztemangels in deutschen Krankenhäusern. Im Jahre 2009 konnten nach einer Umfrage des Deutschen Krankenhausinstituts 5.000 Arztstellen nicht besetzt werden. Auch der Geschäftsführer der Deutschen Krankenhausgesellschaft hält die Lösung dieses Problems für eine zentrale Herausforderung des Gesundheitswesens, während demgegenüber der Spitzenverband der gesetzlichen Krankenkassen von übertriebenen, interessenpolitisch motivierten Warnungen spricht.³⁹

Die Warnungen beziehen sich auch auf die zunehmende Abwanderung deutscher Ärzte ins Ausland. Ein Beitrag im Berliner Ärzteblatt aus dem Jahre 2009 beziffert die Zahl abgewanderter Ärzte im Jahre 2006 auf 2.575, was einem Anteil von 29,5 % an der Zahl der Neuabsolventen eines ärztlichen Studiums entspricht – mit seit Jahren steigender Tendenz. Auf der

anderen Seite wächst seit Jahren die Zahl ausländischer Ärzte in Deutschland auf 20.434 im Jahre 2007. Von ihnen waren 17,7 % im Jahre 2007 nicht als Ärzte tätig. Etwa 30 % der ausländischen Ärzte stammen aus Osteuropa. (Günterberg 2009) Hieraus wird die Konsequenz abgeleitet, die Anerkennung ausländischer Abschlüsse im medizinischen Bereich in Deutschland müsse erleichtert werden. In dieser Debatte werden allerdings auch Zweifel daran formuliert, dass die Qualität bestimmter Medizinstudien und Arztausbildungen in einigen Ländern deutschen Standards entspricht. So sieht der gesundheitspolitische Sprecher der SPD im Bundestag, Karl Lauterbach, auch Gefahren in der Tätigkeit von Ärzten aus dem Ausland, deren Ausbildung oft nicht genüge oder die am Ende gar keine Ärzte seien.⁴⁰

In der Tat gestaltet sich gerade die Anerkennung ausländischer Abschlüsse im ärztlichen Bereich äußerst kompliziert und restriktiv. Die Regelungen sind extrem unübersichtlich, und die Informationspraxis ist nach Ansicht von Gesprächspartnern unzureichend und irreführend. Hierin wird ein grundlegender Zielkonflikt deutlich: Einerseits ist eine erleichterte Anerkennung anzustreben, um das Potenzial medizinischer Kompetenzen auszuschöpfen, wobei hier formale Kriterien, wie sie in der Anerkennungspraxis dominieren, oft nicht hinreichend sind und dem einzelnen Arzt oft nicht gerecht werden. Andererseits dürfen professionelle Standards nicht aufgegeben werden.

» Es müsse daher – so die Aussage des Leiters des VIA Instituts für Bildung und Beruf Nürnberg, das Lehrgänge zur Integration und Weiterqualifizierung für immigrierte Ärzte und Ärztinnen durchführt –, der Spagat gelingen „zwischen unserem integrationspolitischen Ansatz, wo wir sagen, volkswirtschaftlich ist das sinnvoll, dass immigrierte Ärzte möglichst schnell auf eine stabile Laufbahn gebracht werden, ja, das ist also ein Ziel. Aber das andere Ziel, und das drängt sich mir auch immer mehr in den Vordergrund, ist: Wir wollen diese Standards nicht verwässern. Also es muss auch Arzt drin sein, wo Arzt drauf steht. (...) Wir müssen hier eine Grenze ziehen und sagen: Ab hier ist es eigentlich kein anerkennbarer Abschluss mehr, auch wenn wir das noch fünfmal hinbiegen, er ist es einfach nicht.“ Die Politik der Bundesländer sei in dieser Hinsicht, so seine Klage, unterschiedlich, ja gegensätzlich zueinander. Dieser Zielkonflikt wird nicht aufgelöst, sondern dadurch perpetuiert, dass seitens der Anerkennungsinsti-

³⁹ Vgl. www.tagesschau.de/inland/arztmangel100.html, gesehen am 31.3.2010.

⁴⁰ Wiedergegeben lt. Der Spiegel 53/2009: „Ärzte auf Montage“, S. 42 f.

onen Prüfungen gefordert, aber keine Informationen über hierfür sinnvolle Vorbereitungskurse und Ähnliches gegeben werden.

- » Der in den Facharztausbildungen verschiedener Länder vermittelte Kenntnisstand sei sehr unterschiedlich, so die Einschätzung des Chefarztes einer Klinik: „Man kann manche Facharzt-Standards nicht miteinander vergleichen. Wir sind da sicher in Deutschland extrem. Aber die Grundausbildung bei uns - will ich jetzt mal generell sagen - ist doch so gut - also mich können Sie überall hinstecken, ist völlig egal, ich mach das in Afrika, in Asien, ist mir schnuppegal. Das können Sie bei anderen nicht unbedingt voraussetzen, zumal sie völlig andere Strukturen haben. (...) In Russland haben Sie einen anderen Studienaufbau. Ich will nicht sagen, dass die Leute weniger lernen. Aber die Öffnung zum Ostblock ist gerade erst mal eben 20 Jahre her. Sie haben ein riesiges technisches Gap. Da ist ja kein Geld reingeflossen in die Medizin.“

Es geht aber nicht nur um einen unterschiedlichen Kenntnisstand. Vielmehr differiere auch das professionelle Selbstverständnis des ärztlichen Berufes in unterschiedlichen Gesundheitskulturen. Auch hier dient wieder Osteuropa als Kontrastfolie.

- » So berichtet der Chefarzt von einem – wie er unter Verweis auf andere Fälle betont, nicht verallgemeinerbaren, aber doch charakteristischen – Fall einer russischen Anästhesistin: „Für die war das normal, dass die medizinische Maßnahmen ohne Rücksicht auf Verluste getroffen hat. Sicherheitsstandards, wie wir sie hier haben, das haben die teilweise überhaupt nicht gekannt, das war denen völlig fremd. Man hat schon das Gefühl gehabt, dass es denen völlig wurscht ist, ob da einer blau jetzt rein oder raus fährt, das wird schon irgendwie gut gehen. Das geht hier nicht in Mitteleuropa. Die Haltung ist nicht machbar, gerade bei der immer älter werdenden Patientenklientel.“ Er habe sich daher von dieser Mitarbeiterin trennen müssen.

Mit der unterschiedlich ausgeprägten Patienten- und Sicherheitsorientierung von Ärzten ist ein Aspekt unterschiedlicher Gesundheitskulturen angesprochen. Andere Aspekte betreffen die Erwartungen und Verhaltensweisen von Patienten. Gerade in Ballungsräumen mit einem hohen Bevölkerungsanteil von Migrantinnen und Migranten stellen sich auch interkulturelle Diversitätsanforderungen in den Kliniken. Unterschiedliche Verhaltensweisen und -erwartungen von Patienten führen zu Missverständnissen und Konflikten. Um diesen zu begegnen, führen Krankenhäuser zunehmend Projekte

und Maßnahmen durch, die dem Pflege- und dem ärztlichen Personal helfen sollen, sich darauf einzustellen und damit umzugehen.

- » So gibt es etwa in ihrer Klinik nach Angaben einer Pflegedienstleiterin seit einigen Jahren das Projekt „Kultursensible Pflege und Medizin“: „Durch unsere Arbeitsgruppen und unsere Foren üben wir mit den Mitarbeitern, wie kann man Konflikte deeskalierend lösen, zum Beispiel: Wenn Sie ein Dreibettzimmer haben, in dem auch ein Mensch viel Besuch bekommt mit einer anderen Sprache, wo das eigene Essen mitgebracht wird, wie das eben in anderen Ländern üblich ist, aber auch Patienten, die keinen Besuch bekommen und das überhaupt nicht akzeptieren können, das gibt viel Spannungen. Und unsere Mitarbeiter haben, bis wir jetzt darüber gesprochen haben und das offiziell gemacht haben, ja immer versucht, für sich selbst eine Lösung zu finden, und haben Stellung bezogen. Und durch diese Arbeitsgruppe und dieses Projekt versuchen wir, den Mitarbeitern Werkzeuge an die Hand zu geben, wie man diesen Konflikt sinnvoll lösen kann, wie man auch auf die Menschen, die es ja nur gut meinen, weil sie zu Besuch kommen, zugehen kann und mit denen reden kann, dass sich das entspannt und entschärft. Dann haben wir internationale Patientenseminare hier etabliert, einmal im Monat ist einer von unseren Ärzten, da sind auch viele fremdsprachige Ärzte dabei, die dann ein Seminar in ihrer Muttersprache halten. (...) Für die türkischen Patienten haben wir eine türkische Sprechstunde geschaffen. (...) Die türkischsprachigen Patienten, das das Gros des Klientels sind, haben auch die Möglichkeit, wenn jetzt eine Aufnahme oder eine Visite abläuft und es gibt sprachliche Schwierigkeiten, eben unsere Koordinatorin dann kurz anzurufen, das machen dann die Ärzte kurz vor der Visite, und sie kommt dann und übersetzt. Und auch das ist sehr wichtig, denn in der Sprache gibt es so viele Feinheiten, in der Türkei bedeutet es zum Beispiel, wenn jemand sagt, er hat Herzschmerzen, das bedeutet, der hat Heimweh. Und wenn sie das nicht richtig interpretieren können, auch wenn sie die kulturellen Feinheiten nicht kennen, dann kriegen sie plötzlich ein EKG geschrieben und sie kriegen Herzmedikamente verabreicht und so weiter und so weiter.“

Kliniken werden somit zu einem Brennpunkt multikulturellen Zusammenlebens. Hier eröffnen sich daher zugewanderten Ärzten und Pflegekräften neue Möglichkeiten, ihre spezifischen Erfahrungen mit fremden Kulturen einzubringen und sich damit auch Beschäftigungsfelder zu erschließen.

Eine weitere Facette der Unterschiedlichkeit von Gesundheitskulturen betrifft das professionelle Verständnis von Pflege. In der von Individualisierung geprägten deutschen Kultur ist es unüblich, dass Verwandte die Körperpflege und andere eher intime Betreuungen der Erkrankten übernehmen. Dies ist in anderen, insbesondere muslimischen Ländern anders. Dieser Unterschied schlägt sich nicht nur, wie im gerade angeführten Zitat formuliert, im jeweiligen Besuchsverhalten nieder. Es korrespondiert vielmehr auch mit dem unterschiedlichen professionellen und kulturellen Pflegeverständnis auf Seiten des Pflegepersonals. In Ländern wie etwa der Türkei sei es nicht nur unüblich, sondern werde auch abgelehnt, dass die professionellen Pflegekräfte alle Aspekte der Körperpflege übernehmen. Diese kulturelle Haltung zur Körperpflege führt nach Angaben der interviewten Pflegedienstleiterin dazu, dass es für deutsche Kliniken sehr schwierig sei, muslimische Pflegekräfte zu gewinnen. Türkische Mädchen lernten Arzthelferin, nicht aber Krankenschwester. Die Ursache liegt ihrer Ansicht nach darin, dass Krankenschwestern in muslimischen Ländern für die medizinische, nicht aber für die Körperpflege zuständig seien, während in Deutschland die ganzheitliche Pflege üblich sei.

» Diese Rekrutierungshemmnisse seien im Hinblick auf die multikulturellen Pflegeanforderungen sehr bedauerlich. Aber der Krankenschwesternberuf in Deutschland „ist für stark muslimisch geprägte Mädchen kein Beruf, den man ausüben kann, hat dort keine gute gesellschaftliche Reputation.“ Neulich erst habe eine der wenigen, die es in ihrer Klinik gebe, der Pflegedienstleiterin gesagt: „Wissen Sie, wenn mein Mann wüsste, was ich hier machen muss, der würde mich nicht arbeiten gehen lassen.“

Das ganzheitliche Pflegeverständnis ist allerdings auch aus anderen Gründen eine Spezifik deutscher Gesundheitskultur. In Deutschland ist die Krankenpflege traditionell ein Lehrberuf. Demgegenüber handelt es sich in vielen anderen Ländern – etwa in der Türkei, aber auch in skandinavischen Ländern – (auch) um eine akademische Ausbildung.⁴¹ Diese Akademisierung geht mit einem anderen professionellen Verständnis einher. Eine Differenzierung der Krankenpflegetätigkeiten in eine akademisch ausgebildete und eine „einfache“ führt tendenziell zu einer stärkeren Differenzierung auch im professionellen Selbstverständnis zwischen Pflegemanagement und Alltagspflege. Auch in Deutschland ist das Berufsbild der Pflege im Wandel (Bollinger et al 2008) und in den

letzten Jahren werden verstärkt Bachelorstudiengänge der Pflege- und Gesundheitswissenschaften eingeführt. Hiermit soll auf die Nachwuchsprobleme der Krankenpflege reagiert werden. Die Beispiele Skandinavien, Großbritannien und USA mit ihrer wesentlich längeren Tradition akademischer Pflegeausbildung zeigen, dass in der Tat das Ansehen wie auch die Bezahlung des Berufs – oder jedenfalls eines privilegierten, akademisch ausgebildeten Teils der im Pflegebereich Tätigen – dort substantiell höher ist. Andererseits kontrastiert eine allgemeine Aufwertung des Berufs zur restriktiven Finanzausstattung der Kliniken und den sich verschlechternden Arbeitsbedingungen der Pflegekräfte.

» Skepsis beherrscht daher auch die Sichtweise des Chefarztes im Klinikum: „Dem Pflegeberuf wird zum Beispiel in den skandinavischen Ländern ein adäquater und wesentlich höherer Stellenwert eingeräumt als in Deutschland. Eine bundesdeutsche Krankenschwester verdient, wenn sie viel hat, 1.300 Euro netto. Das ist einfach inakzeptabel. Deswegen werden wir auch keine hochqualifizierte Krankenschwester finden, solange wir diese Bezahlung auf diesem Niveau belassen. In Skandinavien ist das ganz anders.“

Vielmehr könnte mit der Akademisierung der Pflegeausbildung in Deutschland ein Trend zu einer stärkeren Polarisierung der Pflegetätigkeiten eingeleitet worden sein, durch die das Prestige der „einfachen“ Pflege in Richtung einer Wahrnehmung als „Hilfskräftesystem“ weiter beeinträchtigt werden könnte (Bischoff-Wanner 2002). Inwiefern vor diesem Hintergrund eine stärkere Ausbreitung akademischer Pflegeausbildung die Attraktivität der Krankenpflege in Deutschland auch für muslimische Krankenpflegerinnen verändert, bleibt abzuwarten.

Das Gesundheitswesen steht also beispielhaft für allgemeine Probleme und Chancen der Beschäftigung hochqualifizierter Migrantinnen und Migranten und zugleich werden sie hier in sehr spezifischer Weise deutlich: Die Schwierigkeiten der Anerkennung ausländischer Abschlüsse, die kulturelle Spezifik von Fachlichkeit und professionellem Selbstverständnis und die unterschiedliche Einbettung in diverse kulturelle Kontexte einer multikulturellen Gesellschaft.

⁴¹ Für einen Überblick vgl. Landenberger et al 2005.



4.11 Fazit: Probleme und Chancen der Beschäftigung hochqualifizierter Migrantinnen und Migranten

Die Ergebnisse unserer Gespräche in Unternehmen können wir nun folgendermaßen zusammenfassen: Trotz eines immer wieder diagnostizierten oder prognostizierten Fachkräftemangels gerade auch im hochqualifizierten Bereich, trotz des Vorhandenseins eines erheblichen Humankapitals bei nach Deutschland zugewanderten Migrantinnen und Migranten und trotz der zunehmenden Verbreitung des Leitbilds der Diversity beobachten wir Probleme hochqualifizierter Migranten beim Zugang zu qualifikationsadäquater Beschäftigung in Unternehmen.

Auch dann, wenn die Personalverantwortlichen zugewanderte Bildungsausländerinnen bei der Personalauswahl nicht diskriminieren wollen, sind sie als interne Dienstleister doch auf die Akzeptanz in den Abteilungen, Fachbereichen und Teams angewiesen, in denen die Neueingestellten tätig werden sollen. Ebenso müssen sie die Akzeptanz auf Seiten der Kunden in Betracht ziehen. Die konfliktlose Arbeitskooperation und Integrationsfähigkeit in diesen Umfeldern ist von zentraler Bedeutung. Deshalb geht es bei der Personalrekrutierung über die fachlichen Qualifikationen hinaus wesentlich darum, ob die Bewerberinnen in die Arbeits- und Kundenumgebung passen. Interkulturelle Unterschiede werden bei der Personalauswahl somit auch dann bedeutsam, wenn die Personaleinsteller Migranten nicht anders behandeln wollen als Inländer. In vielen Fällen rechnet man mit Komplikationen der Zusammenarbeit und der sozialen Integration durch interkulturelle Differenzen, wobei hier kulturelle und ethnische Stereotype zumindest in dem Sinne relevant werden, als sie von dem Bewerber entkräftet werden müssen, wenn er hierzu bei einer persönlichen Vorstellung die Chance erhält.

Interkulturelle Unterschiede können aber auch zur Ressource für die Beschäftigung hochqualifizierter Migrantinnen werden, dann nämlich, wenn sie in fremdkulturellen Kontexten eingesetzt werden, sei es in migrantischen Kundenwelten oder in Bereichen transnationaler Kontakte. Dann wird es als vorteilhaft

angesehen, wenn sie nicht nur ihre Herkunftssprache pflegen, sondern auch ihre Vertrautheit mit ihrer Herkunftskultur einsetzen. Diese Beschäftigungschance geht aber mit dem Risiko einher, dass sie als „Experten für Multikulturelles“ eingekapselt und in ihren Karrieremöglichkeiten beschränkt werden. Neben solchen Bereichen, in denen kulturelle Differenzen zum Problem, und solchen Arbeitsfeldern, in denen sie zur Ressource werden, gibt es auch Einsatzbereiche, die als kulturell entbettet gelten. Hier herrscht eine kosmopolitische A-Nationalität, in der zwar interkulturelle Anpassungsprozesse ebenfalls erforderlich sind, sich aber nicht vorrangig an der Inlandskultur ausrichten. Diese Sektoren sind aber noch klein und – „exterritoriale“ – Teile eines Unternehmenszusammenhangs. Leicht können die Zugewanderten aufgrund der A-Nationalität hier auch ihren „Standortvorteil“ im Prozess der Globalisierung der Arbeit verlieren.

Zentral ist aus Sicht unserer Gesprächspartner die Sprachkompetenz der Migrantinnen, womit auch die non- und paraverbalen Dimensionen der Kommunikation und die Sensibilität der Kommunikation angesprochen sind. Interkulturelle Kompetenz ist daher eine zentrale Anforderung an hochqualifizierte Migrantinnen.

Auch wenn das Migrantsein im Prozess der Personalauswahl nicht explizit thematisiert wird, wird es implizit aktualisiert, weil es ein Aspekt zweier grundlegender Auswahlkriterien ist: der Schlüsselqualifikationen und der Berufsbiographie. Die tatsächliche oder vermutete Besonderheit der Migranten wird dann als Dimension der sozialen und kommunikativen Kompetenz, der Organisationsfähigkeit und des unternehmerischen, selbstorganisierten Handelns relevant. Es geht auch hier nicht unbedingt um normative Missbilligung eines abweichenden Habitus, sondern um Probleme der Passung, nämlich darum, inwiefern kulturelle Besonderheiten die zur Ausführung der Arbeitsaufgabe im deutschen Kontext erforderlichen Schlüsselqualifikationen beeinträchtigen und Diversity nur als Aspekt der Person, nicht aber der Arbeitsaufgabe betrachtet wird. Benachteiligung von Migrantinnen resultiert also nicht unbedingt und nicht erst aus intendierter Diskriminierung, sondern aus dem Kriterium der Passung, das selbst am Referenzrahmen der deutschen (Arbeits-) Kultur orientiert ist.

Eine stetige Berufsbiographie, die insbesondere den kontinuierlichen Kontakt mit dem beruflichen Wissen signalisiert, ist gerade in Deutschland ein zentrales Auswahlkriterium. Zugewanderte Hochqualifizierte weisen hier geradezu zwangsläufig Defizite auf, weil ihre Migration meist mit Lücken der Berufsbiographie

einhergeht. Auch hier resultieren Nachteile von Migranten aus der Anwendung allgemeiner Auswahlkriterien. Die Migranten machen also ein allgemeines Phänomen besonders deutlich: Die große Bedeutung von Schlüsselqualifikationen und Persönlichkeitseigenschaften und die Orientierung an einer lückenlosen Berufsbiographie in den Auswahlkriterien der Personalrekrutierung.

Weil somit eine Mehrzahl von Hemmnissen der Beschäftigung hochqualifizierter Bildungsausländer und -ausländerinnen entgegensteht, kommt einer erleichterten Anerkennung ausländischer Abschlüsse zwar eine große Bedeutung zu. Sie allein aber wird die Probleme der Arbeitsmarktintegration dieser Gruppe nicht lösen, sie muss vielmehr durch weitere Maßnahmen erst wirksam gemacht werden.

5. Vorschläge für Maßnahmen zur besseren Arbeitsmarktintegration hochqualifizierter Migrantinnen und Migranten

Vor dem Hintergrund der Interviews mit Personalverantwortlichen in Unternehmen und mit Vertretern von Wirtschaftsverbänden und Fortbildungseinrichtungen diskutieren wir in diesem Kapitel Vorschläge für die Förderung einer qualifikationsadäquaten Integration der hochqualifizierten Migrantinnen und Migranten in den Arbeitsmarkt. Dabei berücksichtigen wir die angemeldeten Bedarfe, die Faktoren, die zum Hindernis für eine Einstellung werden und die Erwartungen, die unsere Gesprächspartnerinnen an die Politik richten. Zudem berücksichtigen wir Erfahrungen aus der Praxis der Anpassungsqualifizierungen und Weiterbildungsmaßnahmen.

5.1 Verbesserung der Transparenz ausländischer Abschlüsse für Unternehmen

Unsere Gesprächspartnerinnen stellen fest, dass die Transparenz der Qualifikationen von Migranten auf mehreren Ebenen nicht gegeben ist.

- Die fehlende Anerkennung formaler Abschlüsse bildet ein erstes Transparenzproblem für die Unternehmen, weil ein Vergleich mit deutschen Abschlüssen aus dem Zeugnis auch dann nicht hervorgeht, wenn es ins Deutsche übersetzt ist. Eine offizielle Anerkennung der Abschlüsse bedeutet für die Unternehmen eine erhöhte

Transparenz der Qualifikationen des Bewerbers. Deswegen benötigen Unternehmen die offizielle Anerkennung der Abschlüsse, um eine Einstellung vorzunehmen. Somit haben auch Arbeitgeber Beratungsbedarf zum Thema Anerkennung, woraus sich ergibt, dass die Anerkennungsstellen auch den Arbeitgebern als Ansprechpartner zur Verfügung stehen sollten (Englmann/Müller 2007: 144). Hier ist wichtig, dass nur für reglementierte Berufe eine offizielle Anerkennung erforderlich ist, während die Mehrheit der deutschen Ausbildungs- und akademischen Berufe nicht reglementiert ist. Die Empfehlung und Erleichterung eines Anerkennungsverfahrens auch für nicht reglementierte Berufe würde sich positiv auf die qualifikationsadäquate Arbeitsmarktintegration der MigrantInnen auswirken.⁴²

- Ein zweites Transparenzproblem ergibt sich aus dem mangelnden interkulturellen Wissen des Arbeitgebers. Insbesondere für mittelständische Betriebe ohne viel Erfahrung mit Personalauswahlverfahren erschweren interkulturelle Missverständnisse die Einschätzung der Qualifikationen. Als ein Beispiel nennt unsere Gesprächspartnerin beim VhU eine Bewerbung im amerikanischen Stil ohne Passfoto und Altersangabe, die beim Arbeitgeber Befremden erzeugt und nicht weiter verfolgt wird. Hier wird offensichtlich, dass zum interkulturellen Training für Migranten die Reflektion über die monokulturelle Sichtweise von Arbeitgebern gehört.
- Ein drittes Problem ist die aktuell noch fehlende Abbildung nicht anerkannter Abschlüsse von Arbeitslosen in der Datenbank der Bundesagentur für Arbeit. Das macht qualifizierte Migrantinnen für den Arbeitgeber, der in der Datenbank nach benötigten Fachkräften sucht, nicht sichtbar. Die Gesprächspartnerin bei der Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände (BDA) betont, dass es wichtig sei, insbesondere die spezifischen migrantischen Kompetenzen wie Sprachkenntnisse und interkulturelle Kompetenz mit Schwerpunkt auf bestimmten Kulturen zu erfassen. Dieses Anliegen ist bereits ein Gesprächspunkt zwischen BDA und der Bundesagentur für Arbeit. Dies wirft jedoch rechtliche Fragen auf im Hinblick auf „was man überhaupt abbilden kann und was nicht“.
- Ein viertes Transparenz-Problem ergibt sich daraus, dass nur die formalen Ausbildungsnachweise bei der Anerkennung berücksichtigt werden, nicht aber Kompetenzen und berufliche

⁴² Das Projekt „IQ Integration durch Qualifizierung“ (2009: 19) empfiehlt die Verbesserung und die Ausweitung der Anerkennungspraxis.

Erfahrungen. Die Verbandsvertreter vom VhU und VDMA betonen, es sei wichtig, auch nicht formelle Qualifikationen und Kompetenzen zu erfassen, also solche, die während des Berufslebens angeeignet und nicht zertifiziert werden. Dies ist auch kein rein migrantisches, sondern ein allgemeines Problem, das generell angegangen werden sollte. Im Papier des BMAS (2009) „Kompetenzen wahrnehmen, anerkennen und fördern,“ ist ein Anspruch auf Kompetenzfeststellung festgeschrieben, was insbesondere dem Nachholen eines Berufsabschlusses dienlich sein wird. Das Thema Erfassung von informellen Kompetenzen wurde bereits im Positionspapier des Netzwerks IQ (IQ Integration durch Qualifizierung 2009) aufgegriffen. Qualitätsstandards wurden für ein Kompetenzfeststellungsverfahren für Personen mit Migrationshintergrund erarbeitet. Ziel ist die Erstellung von persönlichen „Kompetenzpässen“, welche die formell und informell erworbenen Kompetenzen der Arbeitssuchenden – nicht nur mit Migrationshintergrund – für Arbeitgeber dokumentieren. Wichtig ist zudem, dass der Prozess der Kompetenzerfassung zugleich eine Empowerment-Wirkung entfalten kann, da die Einzelne sich dadurch ihrer Fähigkeiten vergewissert. Im Zuge dieser Potenzialanalyse nimmt die Anerkennung ausländischer Abschlüsse einen besonderen Stellenwert ein (Bundesregierung 2008: 45; IQ Integration durch Qualifizierung 2009: 22).

5.2 Verbesserung der Transparenz und Betreuung für hochqualifizierte Migrantinnen und Migranten

Eine bessere Informierung der Migranten über die Möglichkeiten, ihre Abschlüsse anerkennen zu lassen, ist ein wichtiger Teil einer Politik der Anerkennung ausländischer Abschlüsse.

Die Anerkennungspraxis der ausländischen Qualifikationen ist heute charakterisiert „durch eine unübersichtliche Vielfalt von Zuständigkeiten, gesetzlichen Regelungen und Verfahren“ (BMAS 2009: 3). Eine Unzahl von Stellen ist für die formale Anerkennung der Abschlüsse zuständig und selbst über die Prozeduren unzureichend informiert. Auch Beraterinnen in der Arbeitsverwaltung und Migrationserstberatung sind teilweise über die Zuständigkeiten schlecht informiert und können Ratsuchenden nicht weiterhelfen. Dies führt zu zeitraubenden Wanderungen der hochquali-

fizierten Migrantinnen von einer Stelle zur anderen, in vielen Fällen ohne Erfolg. Häufig erhalten Ratsuchende falsche Auskünfte, was zu ihrer Demoralisierung führt, denn sie interpretieren ihre mangelhafte Informierung als ihr eigenes Unvermögen. (Englmann/Müller 2007: 109) Die Anerkennungsprozeduren sind zudem im Informationsmaterial für Einwanderer nicht aufgenommen. Es gibt zwar einige vorbildliche Wegweiser in manchen Bundesländern,⁴³ jedoch sind die bestehenden Informations- und Beratungsangebote nicht ausreichend, um die hochqualifizierten Migrantinnen in den Arbeitsmarkt zu integrieren.

Dem Mangel an adäquater Informierung soll die von der Bundesregierung angekündigte Errichtung von dezentralen Anlauf- und Clearingstellen für Anerkennungsinteressierte entgegenwirken. Aufgabe der Stellen wird es sein, den „Antragstellern eine erste Beratung anzubieten, den Weg zu den zuständigen Anerkennungsstellen zu weisen und Hilfestellung im weiteren Verfahren zu leisten.“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2009: 4).

Auch im Rahmen der Aufgaben der Bundesagentur für Arbeit wird nun dem Mangel an adäquater Informierung durch die Einrichtung einer Beratungsstelle bei der Zentralen Auslands- und Fachvermittlungsstelle ZAV in Bonn begegnet. Diese Stelle ist unter anderem auf Initiative der BDA im Verwaltungsrat der Bundesagentur entstanden mit dem Ziel, dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken. Seit Januar 2009 ist nun die ZAV mit der Aufgabe betraut, als arbeitslos/arbeitssuchend gemeldete Migrantinnen über die Anerkennung ihrer beruflichen Abschlüsse zu beraten. Zukünftig soll diese Beratung auch an anderen Standorten angeboten werden. Während der Pilotphase werden diejenigen qualifizierten Migrantinnen und Migranten beraten, die über Sprachkenntnisse verfügen, deren Abschlüsse nicht länger als zehn Jahre zurückliegen und die nicht in ihrem Beruf arbeiten können, weil ihre akademischen Abschlüsse in Deutschland nicht anerkannt werden (Mohn 2009). Teil der Anerkennungsberatung ist die „Prüfung der arbeitsmarktlichen Verwertbarkeit“ des Abschlusses. Bei Teilanerkennungen werden die Betroffenen auf „Teilqualifizierungen zum Beispiel bei Kammern und Hochschulen“ verwiesen. Die Ergebnisse des Prozesses werden der Arbeitsagentur bzw. der ARGE mitgeteilt und in VerBIS, das heißt der Datenbank der Bundesagentur über Arbeitssuchende und ihre Qualifikationen aufgenommen (Zentrale Auslands- und Fachvermittlung 2009).

⁴³ Für Hessen siehe *beramí* 2010

Über den Kreis der als arbeitslos/arbeitssuchend gemeldeten Migrantinnen hinaus hat die ZAV das Ziel, den breiteren Kreis der Migrantinnen zu erreichen: „Auf die Menschen zuzugehen und auf die Beratungsmöglichkeit hinzuweisen. Das ist ein Grund für die Schaffung funktionierender Netzwerke mit den verschiedenen Einrichtungen, die einen engeren Kontakt zu Migrantinnen und Migranten haben. Gleichzeitig werden die Kolleginnen und Kollegen in den Jobcentern und Agenturen für das Thema sensibilisiert, damit sie Betroffene auf das Angebot hinweisen. Es sei ja so, dass viele im Leistungsbezug sind und von daher Kontakt besteht.“ (Mohn 2009, S. 5). Andere Experten äußern Zweifel, dass die ZAV die nicht arbeitsuchend gemeldeten Migrantinnen erreichen können wird, weil Schwellenängste sie hindern könnten, Institutionen der Arbeitsverwaltung anzusprechen (ebd.). Die Politik ist unter diesen Umständen gefordert, die Information der Migranten in Bezug auf die Anerkennung von Hochschulabschlüssen effektiver zu gestalten und alle Möglichkeiten dazu zu nutzen. Die Integrationspolitik ist nun mit der Aufgabe konfrontiert, die Neuankommenden zu informieren. Beispielsweise sollte Beratung über die Anerkennung von Hochschulabschlüssen sowohl in der Migrationserstberatung als auch in den Integrationskursen Bestandteil der Integrationspolitik sein. Und die bereits hier lebenden hochqualifizierten Migranten sollen durch die Bundesagentur und die Job-Center erreicht werden, aber auch durch die ethnischen Organisationen und die Bildungsträger, die Erfahrung in der Arbeit mit Migrantinnen haben.

5.3 Erleichterung verkürzter Zweitstudien

Für reglementierte Berufe wird die Gleichwertigkeit der akademischen Abschlüsse aus Nicht-EU/EWR Ländern bestätigt, wenn bestimmte Kriterien erfüllt sind. Zu diesen Kriterien gehören die Einstufung der Hochschule in der Datenbank „anabin“ der Zentralstelle für Ausländisches Bildungswesen (ZAB) in Bonn, die Inhalte der Ausbildung und die Summe aus der Anzahl der Studiensemester und der Anzahl der Schuljahre, die die Gesamtzahl der in Deutschland vorgeschriebenen Schul- und Studienjahre nicht unterschreiten darf. Wenn diese Kriterien nicht erfüllt sind, kann die Anerkennung der Gleichwertigkeit verweigert oder mit Auflagen, nämlich dem Nachweis des Fachwissens durch Prüfungen, versehen werden. „Ist die Gleichwertigkeit nicht gegeben oder ist sie nur mit unangemessenem zeitlichen oder sachlichen Aufwand feststellbar, ist ein gleichwertiger Kenntnisstand nachzuweisen. Der Nachweis wird durch das Ablegen einer

Prüfung erbracht, die sich auf den Inhalt der staatlichen Abschlussprüfung erstreckt.“⁴⁴

- Bei Ärzten aus Drittstaaten wird die Erteilung einer vorläufigen Berufserlaubnis mit der Auflage versehen, innerhalb eines Zeitraums von drei Jahren eine Anpassungsqualifizierung in Form eines Krankenhauspraktikums zu absolvieren, eine Prüfung in den Fächern Innere Medizin, Chirurgie und in zwei weiteren Fächern abzulegen, sowie das Sprachdiplom B2 vorzulegen.
- Für Ingenieure ist eine Anerkennung oder eine Nichtanerkennung des Diploms möglich. Dies ist abhängig von der Hochschule, den Fächern, der Studienzzeit und der Dauer der Schulbildung. Eine Teilanerkennung ist hier nicht vorgesehen.

Für die hochqualifizierten Migrantinnen ohne formale und ohne informelle Anerkennung, deren Abschlüsse also auf dem Arbeitsmarkt und bei den Arbeitgebern keine Akzeptanz finden, stellt sich die Frage, ob sie einen akademischen Abschluss durch ein neues Studium in Deutschland neu erwerben sollen. Hierauf richten sich auch Vorschläge unserer Gesprächspartner in den Unternehmen. Die Teilanerkennung des Studiums und die Einstufung in ein höheres Semester sind eine Entscheidung der Hochschule. Für Ingenieure mit im Ausland erworbenen Abschlüssen würde laut unserem Gesprächspartner beim VDI die Einführung der akademischen Teilanerkennung des absolvierten Studiums eine erhebliche Verbesserung der Situation bedeuten. Eine andere Möglichkeit für die Erlangung des deutschen Abschlusses liegt in der Teilnahme an einem berufs begleitenden Studiengang, wie er in mehreren Hochschulen angeboten wird. Unsere Gesprächspartnerin vom VhU betrachtet die Einführung von Externenprüfungen an den Universitäten oder Fachhochschulen, wie dies in anderen europäischen Ländern bereits praktiziert wird, als einen Weg, um diesen Fachkräften einen anerkannten Abschluss zu ermöglichen. Es ist aber hier von Bedeutung, dass bei Externen-Prüfungen Migrantinnen oft an der Fachsprache scheitern. (Englmann/Müller 2007). Dies zeigt, wie wichtig die Rahmung der Externenprüfungen mit unterstützenden Begleitmaßnahmen ist.

5.4 Aktualisierung vorhandenen Wissens durch Weiter- und Nachqualifizierung

Im Prozess der Transformation von Bildungserfahrungen, Bildungszertifikaten und Berufserfahrungen in verwertbares kulturelles Kapital spielen Nachqualifizierungs- und Anpassungsmaßnahmen eine Schlüs-

⁴⁴ <http://www.regierung.oberbayern.bayern.de/aufgaben/umwelt/rechtsfragen/approbation/05729/>

selbste. Auch wenn eine offizielle Anerkennung des Abschlusses nicht notwendig ist, um im Beruf zu arbeiten, das heißt, in den Fällen nicht reglementierter Berufe scheint die Teilnahme an einer Nachqualifizierungs- oder Anpassungsmaßnahme von Bedeutung für die erfolgreiche Bewerbung zu sein. Diese Maßnahmen werden von Bildungsträgern organisiert und in Zusammenarbeit mit den Hochschulen ausgeführt. Die Zertifikate entsprechen den Hochschulzertifikaten.

Vor dem Hintergrund der von mehreren Gesprächspartnerinnen aus den Unternehmen ausgesprochenen Empfehlung an die qualifizierten Migrantinnen, erneut ein Studium in Deutschland zu absolvieren, möchten wir uns näher mit diesen Weiterbildungsmaßnahmen beschäftigen und die Frage stellen, ob diese trotz der Kürze (12 bis 13 Monate) für die qualifikationsadäquate Arbeitsmarktintegration der Migrantinnen als äquivalent zu einem zweiten Studium gesehen werden können. Auf jeden Fall berechtigen die Erfolge dieser Maßnahmen zu der Feststellung, dass sie zur „informellen Anerkennung“ des Bildungsabschlusses durch den Arbeitgeber einen hohen Beitrag leisten.

Die Vertreter der von uns interviewten Wirtschaftsverbände bejahen die Wichtigkeit von Nachqualifizierungsmaßnahmen für die Nutzung des Potenzials qualifizierter Migranten in den Unternehmen. Dazu gehören unter anderem Maßnahmen für die Verbesserung der Sprachkompetenz. Jedoch, wie bereits in Kapitel 3 ausgeführt, ist diese Position nicht frei von Bedenken. Insbesondere die Gesprächspartner von der BDA äußern Skepsis, ob wegen einer langen Zeit der unterqualifizierten Beschäftigung oder gar Nichtbeschäftigung eine ausreichende und aktuelle Wissensgrundlage vorhanden sei, auf die nachqualifiziert werden könne. Außerdem betonen sie, dass die Nachqualifizierung nicht von den Unternehmen geleistet werden könne und sie deswegen ausgelagert und als Infrastruktur entwickelt werden müsse. Wichtiger Aspekt dabei ist die ökonomische Effizienz. Die Nachqualifizierung sollte nicht zu kostenintensiv sein und es müsste geklärt werden, wer die Kosten zu tragen hat.

Aktuell gibt es wenig Angebote an Anpassungsqualifizierungen und Begleitkursen für qualifizierte Migrantinnen:

- Die Otto Benecke Stiftung bietet im Rahmen des Programms AQUA-Migration in einer breiten Palette von Fächern Weiterbildungs- und Nachqualifizierungskurse an (www.obs.ev.de).

- Das VIA Institut in Nürnberg bietet Kurse für die Vorbereitung auf die Gleichstellungsprüfung für Ärzte an (www.via-institut.de).
- Das EuroGene Bildungszentrum in Leipzig bietet Gleichwertigkeitskurse für Ärzte und andere Berufe im Gesundheitssektor an (<http://www.euro-gene.de/index.php?p=content&pi=medizin>).

Die Otto Benecke Stiftung ist seit langem in der Nachqualifizierung von zugewanderten Akademikern engagiert. Zunächst nur für Aussiedler, jüdische Flüchtlinge und anerkannte Asylbewerberinnen tätig, hat sich die Stiftung seit 2009 für alle Nationalitäten geöffnet. Die Stiftung bietet in verschiedenen Standorten Nachqualifizierungen für Ingenieure, Ökonomen, Geisteswissenschaftler, Mediziner (nur in Hamburg) und Lehrer (nur in NRW) an. Die Kurse werden in Kooperation mit Hochschulen durchgeführt und bestehen aus einem Theorieteil, einem Praktikum, Sprachunterricht und Training in Schlüsselkompetenzen. Abgesehen von den Kursen für ausländische Ärzte richten sich die angebotenen Weiterbildungskurse auf Spezialisierungen in einem Gebiet, das jeweils aktuell am Arbeitsmarkt nachgefragt wird. Sie werden mit einem Zertifikat als Fachkraft auf diesem Gebiet abgeschlossen.

Das VIA-Institut für Bildung und Beruf Nürnberg ist eine Bildungseinrichtung, die migrantische Ärztinnen auf die staatliche Gleichwertigkeitsprüfung und den Berufseinstieg vorbereitet. Ein kompletter zwölfmonatiger Lehrgang umfasst dabei die Module „Fachsprachtraining und Grundlagenwissen für das deutsche Gesundheitswesen“, „Kolleg Humanmedizin: Medizin und Kommunikationstraining für die Klinik“, ein fünftägiges Kompaktseminar „Humanmedizin“ zur Vorbereitung auf die Gleichwertigkeitsprüfung, Bewerbungstraining sowie ein drei- bis fünfmonatiges Praktikum in einem Krankenhaus. Die Teilnehmer erhalten bei erfolgreichem Abschluss des Seminars ein Zertifikat und können ihre Sprachkenntnisse feststellen lassen.⁴⁵ Um die Nachqualifizierung an die Bedürfnisse und die Situation des einzelnen Migranten anpassen zu können, ist sie in Modulen strukturiert.

Wir möchten im Folgenden das VIA-Konzept detaillierter vorstellen. Das sozialpädagogische Konzept will der Komplexität des Prozesses Rechnung tragen und spannt den Bogen von der Erstberatung der Teilnehmer bis zur Beratung der Arbeitgeber und berücksichtigt somit sowohl die benötigte formelle Anerkennung der Abschlüsse als auch die erforderliche

⁴⁵ <http://www.via-institut.de/index.php?id=16>

„informelle“ Anerkennung durch die auf dem Arbeitsmarkt agierenden Arbeitgeber.

Eine passgenaue individuelle Betreuung, die in der Figur des „Coaching“ zum Ausdruck kommt, ist vorgesehen. Der Neuzugewanderte braucht, so unser Gesprächspartner, „am Anfang einen Coach, der je nach Still und Typ des Einzelnen nach Charakter usw. ihn an der Hand nimmt oder mal hier, mal da eben einen Impuls gibt, damit die ersten Schritte so sind, dass sie nicht schon gleich prekäre Berufslaufbahnen verursachen, sondern eben stabile Berufslaufbahnen.“ Aus den Ausführungen des VIA Vertreters über die sich in den Kursen entfaltende sozioemotionale Dynamik entnehmen wir, dass nicht nur die Aktualisierung und Erneuerung des Fachwissens sowie die Vermittlung der Fachsprache wichtig sind, sondern auch die Berücksichtigung und Förderung der sozioemotionalen Dynamik, die sich im Laufe des Lehrgangs entwickelt. „Empathie mit Schicksalen kann nicht ausgeblendet werden.“ Zweitens, wird der Prozess der Transformation des kulturellen Kapitals gleichzeitig zum Prozess der Transformation und Wiederherstellung der Identität. Der Gesprächspartner beschreibt den Nachqualifizierungskurs als eine „Reparaturwerkstatt“, in der das Selbstwertgefühl wiederaufgebaut und die berufliche Identität wiederhergestellt wird. Allein dadurch, dass die Teilnehmer erleben, dass sie „dazu lernen können, wenn sie die richtigen Bücher und die richtigen Dozenten haben“, erleben sie eine Steigerung ihrer Selbstwirksamkeitserfahrung. Drittens, die Begegnung mit früheren Kursteilnehmern, die nun die Transformationsprozedur erfolgreich bewältigt haben und in der Berufswelt integriert sind, wirke aufbauend, denn diese demonstrierten, dass der Erfolg möglich ist. Viertens, werden durch die Begegnung mit den anderen Teilnehmern, den Dozenten und den nun erfolgreich in den Arbeitsmarkt integrierten ehemaligen Teilnehmern soziale Netzwerke geknüpft, die für das berufliche Weiterkommen und die soziale Integration relevant sind. All dies trägt zum Empowerment der Teilnehmer bei. Dem Gesprächspartner zufolge soll die Nachqualifizierung ein „Lernort sein, wo auch Netzwerke da sind, auch eine gewisse Solidarität, weil das Integrieren mental viel mehr ist als nur Wörter zu lernen und Fachwissen zu erwerben, sondern es ist ein Prozess, der ins Unterbewusste reicht, welcher Energien freisetzt in den Menschen.“

Das verbreitete Misstrauen gegenüber den am Kurs teilnehmenden qualifizierten MigrantInnen, ihre Ausbildung würde hiesigen Standards nicht genügen oder ihre berufliche Praxis würde sogar hinter den deutschen Standards zurückbleiben, wird thematisiert und veranlasst den Gesprächspartner, ausdrücklich zu betonen, dass die Qualitätsstandards in der angebotenen Nachqualifizierung gewahrt werden.⁴⁶

Sowohl bei der Otto Benecke Stiftung als auch beim VIA-Institut sind Aufnahmekriterien für die Teilnahme am Nachqualifizierungskurs für Ärzte a) der ausländische Hochschulabschluss, b) die von den Landesbehörden erteilte vorläufige Berufserlaubnis sowie c) ausreichende Sprachkenntnisse. Aufgrund der Begrenzung auf 20 Teilnehmer pro Kurs können nicht alle Interessenten aufgenommen werden. Die Bildungsträger nehmen so eine „Filterfunktion“ in diesem Feld ein. Die angebotenen Maßnahmen sind quantitativ unzureichend im Vergleich zu der Anzahl der Betroffenen. Eine Erweiterung des Angebots wäre von großem Nutzen. Eine neue Politik der Anerkennung und der qualifizierungsadäquaten Arbeitsmarktintegration von qualifizierten Migrantinnen sollte die Planung von weiteren Weiterbildungs- und unterstützenden Maßnahmen ermöglichen. Zudem ist derzeit die Existenz dieser Kurse vielen der potenziellen Teilnehmer unbekannt. Die Effektivierung und Intensivierung der Informationspolitik ist also hier von Bedeutung. Dies beinhaltet auch eine bessere Informierung der Beratungsstellen.

Die Kursteilnehmer sind meistens Bezieher von ALG I und ALG II, mit Schwerpunkt Langzeitarbeitslose. Die Finanzierung erfolgt durch Bildungsgutscheine der Arbeitsagentur und – bei der OBS – durch Stipendien finanziert vom Europäischen Sozialfonds und Projektgelder. Das Papier des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung (2009) „Kompetenzen wahrnehmen, anerkennen und fördern“ sieht eine Steuerfinanzierung der erforderlichen Strukturen für die Anerkennungsphase unter anderem für die benötigten Anpassungsqualifizierungen vor. Dadurch stünden die Strukturen für die Anerkennung ausländischer Abschlüsse sowohl arbeitslosen als auch erwerbstätigen Menschen offen.

Die Erfolgsquote (Einstellung sechs bis zwölf Monate nach Lehrgang) liegt hoch (VIA bei 94, OBS bei 95 Prozent%) . Die Teilnahme an einer Nachqualifizie-

⁴⁶ In einem Artikel von Matthias Klug (VIA Institut) im Bayrischen Ärzteblatt heißt es: „Der Nürnberger Ärzte-Lehrgang hat in seinem intensiven Theorieteil von Anfang an hohe Standards gesetzt, was die Lernziele in der deutschen Sprache, vor allem aber auch in der medizinischen Fachsprache und ärztlichen Kommunikation betrifft. Bis heute sind die Abschlusszertifikate nur nach strengen mündlichen und schriftlichen Abschlussprüfungen zu erhalten.“ (http://www.via-institut.de/fileadmin/user_upload/downloads/AerzteblattMao16.pdf S.250)

rung oder Weiterbildung scheint den Migrantinnen zu helfen, die Haupthürden zur qualifikationsadäquaten Arbeitsmarktintegration zu überwinden:

- Das Fehlen eines deutschen Abschlusses erzeugt bei den Arbeitgebern Unsicherheit über das vorhandene Wissen und die Schlüsselqualifikationen. Das in der Nachqualifizierung erarbeitete Zertifikat kann als Äquivalent zu einem deutschen Abschluss gesehen werden.
- Die Unternehmen betreiben häufig ihre Rekrutierungspolitik im Umfeld der Hochschulen. Die an die Hochschulen gekoppelten Nachqualifizierungen können die qualifizierten Migranten für die Unternehmen sichtbar machen. Sie erlauben den Teilnehmern, sich über Betriebspraktika als Studenten bei den Unternehmen bekannt zu machen und dann wie normale Absolventen der Hochschule von den Unternehmen als potentielle Beschäftigte wahrgenommen zu werden.

5.5 Sprachkurse und interkulturelle Trainings

Sprache hat im Prozess der Integration in den Arbeitsmarkt eine herausgehobene Bedeutung. Sie ist eine Ressource, die Effizienz und Produktivität garantiert sowie Transaktionskosten beeinflusst und ist von daher Bestandteil des Humankapitals (Esser 2006). Nichtbeherrschung grammatikalischer Regeln und der ausländische Akzent können zum Signal für die Mobilisierung von Vorurteilen werden (Hirsch 1977) oder zu „statistischer Diskriminierung“ führen (Arrow 1973). Die Entscheidung gegen den migrantischen Bewerber soll Unsicherheiten bezüglich der erwartbaren Schlüsselqualifikationen reduzieren.

Alle Gesprächspartnerinnen betonen die Bedeutung der Sprachkompetenz für die adäquate Integration der hochqualifizierten Migranten und damit für die erfolgreiche Transformierung des Bildungsabschlusses und der Berufserfahrung in verwertbares kulturelles Kapital. Bereits für die Teilnahme an den angebotenen Nachqualifizierungen wird die Sprache zum Selektionskriterium. Auch die Bundesagentur schließt in ihrer Beratung für Migrantinnen mit in Deutschland nicht anerkannten Abschlüssen nur jene mit Sprachkenntnissen ein. Folglich ist es erforderlich, dass Sprach-

kurse für qualifizierte Migranten auch außerhalb der Nachqualifizierungsmaßnahmen und Weiterbildungen angeboten werden, auch als Vorbereitung für die Teilnahme an den Nachqualifizierungsmaßnahmen. Dies müsste von der Integrationspolitik berücksichtigt werden. Sprachkurse im Rahmen der Integrationskurse für Neuzuwandernde können diese Funktion jedoch nicht erfüllen, da der Kreis der an diesen Kursen Teilnehmenden extrem heterogen ist. Auch im Rahmen der Arbeitsmarktintegration jener bereits länger in Deutschland lebenden qualifizierten Migrantinnen müssten spezielle Sprachkurse eingerichtet werden. Dabei müsste die Vielfältigkeit der Berufsrichtungen und die Unterschiedlichkeit der Sprachkompetenzen berücksichtigt werden.

Unsere Gesprächspartner haben auch darauf hingewiesen, dass nicht nur die grammatikalische Souveränität, sondern auch die parasprachliche, analoge Kommunikationsebene (vgl. Kap. 4.6) und die Sensibilität für die feine Symbolik der Sprache, die darüber entscheidet, ob die Sprache freundlich oder höflich wirkt, von erheblicher Bedeutung in der Arbeitswelt sein können. Die Sprachkurse sollten deswegen auch diese Aspekte berücksichtigen, damit eine kultursensible Kommunikation gelingen und eine nachhaltige qualifikationsadäquate Integration in den Arbeitsmarkt erreicht werden kann. Dies könnte auch Bestandteil eines Trainings für interkulturelle und kommunikative Kompetenz sein.

Eine nachholende Integration für die in Deutschland bereits länger lebenden qualifizierten Migrantinnen muss berücksichtigen, wie die Zielgruppe am ehesten zu erreichen ist. Die ethnischen Vereine können hier eine wichtige Rolle spielen. Viele der Migrantinnen gehören aber auch zu ethnischen Gruppen, die durch ihre Zerstreuung im Raum und durch ihre noch kurze Aufenthaltsdauer in Deutschland keine ethnischen Organisationen aufgebaut haben. Diese sind angewiesen auf Information durch andere Kanäle, zum Beispiel durch die Arbeitsverwaltung und die Bildungsträger.

Interkulturelle Kompetenz bedeutet die Fähigkeit, mit Menschen anderer Kulturkreise erfolgreich zu agieren. Emotionale Kompetenz und Kultursensibilität



SPRACHKURSE

sind Basis für interkulturelle Kompetenz. Es geht um das vorurteilsfreie Verstehen des aus einer anderen Kultur stammenden Interaktionspartners. Wir stellen aber fest, dass die Vertreter der Unternehmen und der Verbände diese allgemeine Sicht oft auf das kulturell Andersartige zu einem Wissen über die eine andere Kultur, nämlich die Kultur des Heimatlandes verengen. Dieses Wissen soll den Kundenkreis der Landsleute in der multikulturellen Gesellschaft und die Märkte ihrer Heimatländer für das Unternehmen erschließen. Es geht um das Insiderwissen über die Funktionsweise der anderen Kultur, um als „Mittler“ für den Arbeitgeber zu agieren. Das Wissen über zwei Kulturen soll in einem Prozess des Vermittelns zwischen kulturdifferierenden Akteuren genutzt werden. In einer weiteren Perspektive muss aber auch die Reflektion über die monokulturelle Perspektive von Arbeitgebern Gegenstand eines interkulturellen Trainings sein.

5.6 Pflege der Mehrsprachigkeit und Multikulturalität

In der akademischen Debatte werden die Beherrschung der Muttersprache und die Bilingualität der Migranten kontrovers diskutiert. Für einige Forscher ist Bilingualität für den Bildungserfolg und den Erfolg auf dem Arbeitsmarkt weitgehend irrelevant, es sei denn, es handele sich um die englische Sprache (Esser 2006). Diese Position scheint den größten Einfluss auf die Integrationspolitik zu haben.⁴⁸ Sie geht einher mit dem Defizitansatz in der Migrationsforschung und Integrationspolitik, die das Migrantsein als soziales Problem behandelt. Der Ressourcenansatz betont demgegenüber die Bedeutung der Bilingualität und Multikulturalität für die Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen. Es wurde insbesondere in der Ethnic Business Forschung angewandt, um die Kreativität des migrantischen unternehmerischen Handelns zu erklären (Kontos 2003, Light 2000).

Mit Blick auf die Multikulturalität der heutigen Gesellschaft und die Multikulturalität der sozialen Umwelt der Unternehmen, sei es im Hinblick auf die Kunden im Inland, sei es im Hinblick auf die Kunden im Ausland, nämlich die Erschließung neuer Märkte, betonen unsere Gesprächspartner den Produktivitätswert der Bilingualität, das heißt der kompetenten Beherrschung von zwei Sprachen (VhU, VDMA; vgl. auch Kap. 4.6).

5.7 Der Bedarf an Branchenvermittlung

Für eine Reihe von Kleinunternehmen, insbesondere im Bereich des Maschinenbaus (so unsere Interviewpartnerin aus dem VDMA), stellt sich die Schwierigkeit, das Potenzial der hochqualifizierten Migrantinnen auszuschöpfen, auch als Problem dar, die insgesamt vorhandenen Potentiale, also auch die der deutschen Hochschulabsolventen, zu nutzen. Denn Hochschulabsolventen bevorzugen aus verschiedenen Gründen die Großunternehmen, die auch insgesamt bekannter sind und höhere Gehälter zahlen können.⁴⁹ Kleinunternehmen haben also ein Problem, sich attraktiv für die Stellenbewerber positionieren zu können. Das Fehlen einer professionellen Personalabteilung und die finanziellen Restriktionen im Personalmarketing unterscheiden diese Kleinunternehmen von den Großunternehmen.

„Also stellt sich sowieso die Frage, wie kann es denn gelingen, dass diese vielen kleinen Unternehmen, die zusammen so eine starke Branche bilden, dass die bekannt werden für die Spezialisten und Ingenieure, die sie dringend brauchen. Und dann ist es fast egal, ob das nun ein deutscher Hintergrund ist oder jemand, der gerade erst eingewandert ist oder jemand, der schon ein paar Jahre hier ist. Für das Unternehmen zählt ja nur, hat er das oder hat sie das, was ich brauche oder kann er es lernen.“ (Gesprächspartnerin des VDMA).

Unter diesen Bedingungen sieht die Gesprächspartnerin des VDMA Bedarf für eine brancheneigene vermittelnde Institution, welche, spezialisiert auf die Vermittlung von Ingenieuren, den Fachkräftebedarf im Maschinenbau decken helfen könnte. Eine Überlegung der Gesprächspartnerin ist, dass es nützlich wäre, hier „Kooperationen zu bilden“, eine Stelle zu haben, die diesen Service für die Unternehmen anbietet, zur Anlaufstelle für Ingenieurinnen mit Migrationshintergrund werden kann und diese mit den Unternehmen zusammenbringt. Denn der Maschinenbau ist eine extrem exportorientierte Branche, der Bedarf ist da. Die Unternehmen würden gerne Ingenieurinnen einstellen, die die Heimatsprachen sprechen.

Die Idee einer vermittelnden Institution wird nicht nur im Bereich des Maschinenbaus als ein Anliegen thematisiert, sondern sie wird in einer anderen Form auch im Interview mit den Vertretern der Bildungsinstituti-

⁴⁸ So findet die schulische Förderung der Muttersprache im Nationalen Integrationsplan kaum Beachtung.

⁴⁹ Auch die Vertreter des Vereins Deutscher Ingenieure bestätigen, dass Kleinunternehmen auf ältere und auf migrantische Ingenieure zurückgreifen müssen.

onen angesprochen. Es scheint, dass Vermittlung ein Nebenprodukt der Qualifizierungsarbeit sein kann und dass die Bildungsträger eine vermittelnde Rolle auch in einer stärker organisierten Form spielen könnten. Während die Bundesagentur für Arbeit durch ihre neu eingerichtete Beratungsstelle beim ZAV die hochqualifizierten Migranten künftig zu den Anpassungsqualifizierungskursen vermitteln kann, sind es eher die Bildungsträger, die die Migrantinnen in der Phase vor Eintritt in den Arbeitsmarkt betreuen und deshalb am ehesten zwischen Arbeitgeber und Migranten vermitteln können. Die hohe Erfolgsquote der Weiterbildungsmaßnahmen zeigt, dass die Kurse bereits jetzt als Vermittlungsfelder zwischen den Migrantinnen und den Unternehmen fungieren. So bestehen nach Auskunft unserer Interviewpartnerin vom VDMA bereits gute Kontakte zur Otto Benecke Stiftung, die Nachqualifizierungskurse für Ingenieurinnen durchführt. Jedoch gibt es weitere Möglichkeiten, vermittelnde Organisationen einzurichten, da auch Organisationen aus dem Umfeld der qualifizierten Migrantinnen als derartige Stellen auftreten könnten.

5.8 Praktika / Hospitationen / Eingliederungsförderung

Wie bereits erwähnt, empfehlen Gesprächspartner aus den Unternehmen für Zeiten des Wartens, etwa auf die Erteilung der Anerkennung des Hochschulabschlusses, das Absolvieren eines Praktikums oder einer Hospitation anstelle fachfremder und unterqualifizierter Beschäftigung. Das Absolvieren eines Praktikums ist von einigen der Interviewpartner auch als ein Weg in die „informelle Anerkennung“ des Abschlusses, das heißt die faktische Anerkennung des Wertes des Abschlusses durch die Anstellung bezeichnet worden.

Für den Bereich des hochregulierten Arztberufes jedoch legte der Gesprächspartner vom VIA-Institut dar, dass das unvorbereitete Praktikum zu Frustrationen auf beiden Seiten, beim Praktikanten und bei den beteiligten Ärzten im Krankenhaus, und damit zu gegenteiligen Ergebnissen führe. Vielmehr sollten die Praktika im Rahmen der Anerkennung ärztlicher Diplome in einem umfassend gestalteten Nachqualifizierungskurs eingebettet und sowohl durch Sprachkurse als auch fachlichen Unterricht begleitet sein. Diese Form der Praktika hat sich als sinnvoll für die Vorbereitung der Teilnehmer sowohl auf die Prüfung, als auch auf die Stellensuche und die anschließende Arbeit in den Krankenhäusern erwiesen.

Wie bei der Einrichtung von Praktika generell, so ist auch bei derjenigen von Praktika und Hospitationen von hochqualifizierten Migranten natürlich im Blick zu

behalten, dass es ein Missbrauchsrisiko gibt. Arbeitgeber könnten versucht sein, die Arbeitsmarktprobleme von Migrantinnen als Rechtfertigung zur (Aus-)Nutzung schlecht bezahlter Arbeitskräfte zu verwenden.

5.9 „Empowerment“ und Tandem-Programme

Migrationsbiographien enthalten in einer zugespitzten Weise zwei gegensätzliche Prinzipien sozialer Ordnung: das Prinzip des intentionalen Handelns und der biographischen Planung und das Prinzip des passiven Leidens unter Bedingungen, die nicht durchschaut werden und nicht antizipiert werden konnten (Aplitzsch 1999). Auch die Biographien der nach Deutschland gewanderten qualifizierten Migranten sind stark von dieser paradoxen Koinzidenz geprägt. Das Projekt der Migration wird überlagert durch neue, unerwartete Erfahrungen, eine davon die faktische Nichtanerkennung der beruflichen Identität und die Schwierigkeit, diese Nichtanerkennung zu beheben. Prozesse sozialer Unordnung, sozialen Abstiegs und Leidens sind die Folge. Gerade die Unterstützung der Migrantinnen bei der Bewältigung dieses biographischen Reorganisationsprozesses ist für ihre erfolgreiche qualifikationsadäquate Integration in den Arbeitsmarkt sehr wichtig. Erfolgreiche Nachqualifizierungsmaßnahmen tragen diesem Bedarf nach sozialer Anerkennung und daraus entspringendem Empowerment Rechnung. Die Notwendigkeit der individuellen Begleitung und sozioemotional unterstützenden Struktur wird auch im Papier des BMAS „Kompetenzen wahrnehmen, anerkennen und fördern“ anerkannt. Dort wird der anzubietenden individuellen Beratung „die Form des Coachings“ zugeschrieben (BMAS 2009: 8).

Durch personennahe Begleitstrukturen, zum Beispiel Mentoring-Projekte für qualifizierte Migranten, wird eine kontinuierliche Basis hergestellt, die sehr effektiv Prozesse des Empowerments in Gang setzt. Solche Strukturen verschaffen den Migranten nicht nur einen Reflexionsrahmen, innerhalb dessen sie über die eigene Situation nachdenken und Wege zur offiziellen und informellen Anerkennung finden können, sondern auch Zugang zu wichtigen beruflichen Netzwerken und damit eine Basis für den Aufbau sozialen Kapitals (Sacaliuc 2008).

Auch Tandemprogramme in Unternehmen können eine sinnvolle Maßnahme sein. Hier werden verschiedene Mitarbeiter zu einem Paar verbunden, das wechselseitig voneinander lernen soll. Ein Tandemprogramm kann – als ein alltagsnahes und persönliches interkulturelles Training – auch geeignet sein, die Integration von Migranten in Unternehmen zu erleichtern und das

wechselseitige Verständnis für die jeweiligen Sichtweisen der Beteiligten zu verbessern.

5.10 Neuorientierung bei der Bewertung flexibler Biographien und Wertschätzung von Diversity

In diesem Abschnitt haben wir unser Augenmerk vor allem auf die Strukturen gerichtet, die dem Ziel der Informierung, Beratung und Anpassungsqualifizierung dienen, um die qualifikationsadäquate Arbeitsmarktintegration von hochqualifizierten Migrantinnen und Migranten zu verbessern. Und wir haben Vorschläge für die Aufstellung unterstützender Infrastrukturen und für die Überwindung von Hürden im Rahmen des Prozesses diskutiert.

Unsere Analyse hat aber auch gezeigt, dass erhebliche Hürden für die qualifikationsadäquate Arbeitsmarktintegration der hochqualifizierten Migrantinnen in den Personalauswahlstrategien der Unternehmen angelegt sind.

Auch wenn diese zwar nicht bewußt auf Diskriminierung ausgerichtet sind, so sind in ihnen doch Mechanismen angelegt, die zur Benachteiligung von Migranten führen. Denn Bewerberinnen werden unter dem Aspekt der bestmöglichen Passung zum Betrieb, zum Team und zum Kundenkreis ausgewählt. Hierbei werden Stereotypisierungen aktualisiert, die interkulturelle und habituelle Differenzen im Hinblick auf die im Arbeitsprozess benötigten Schlüsselqualifikationen zum Problem werden lassen können. Darin liegt die Gefahr, dass die erwarteten Schlüsselqualifikationen und Persönlichkeitseigenschaften Migrantinnen in geringerem Maße zugeschrieben werden als Bewerbern aus demselben Kulturkreis (Siehe Punkt 4.7). Auch das im Bewerbungsprozess zum Ausdruck kommende normative Prinzip der Stetigkeit der Berufsbiographie wird zur wichtigen Hürde und zum Akzeptanzproblem für Migranten. Denn Unstetigkeit und Lücken sind eher wahrscheinlich in den Berufsbiographien von Migrantinnen, weil sie durch die Phasen der Adaption an die neue Umgebung, die benötigte Zeit zum Erlernen der Sprache, durch Phasen fachfremder Beschäftigung oder Arbeitslosigkeit geprägt sind. (Siehe Punkt 4.8).

Diese Kriterien der Schlüsselqualifikationen und Persönlichkeitseigenschaften sowie der lückenlosen Berufsbiographie gelten zwar für alle Bewerber. Sie beeinflussen nicht nur die Beschäftigungschancen von Migrantinnen, sondern auch von Frauen (und Männern), die zum Beispiel für eine Zeit der Kindererziehung aus dem Berufsleben ausscheiden oder ihre Karriere hintanstellen mussten. Dieses *allgemeine*

Kriterium für die Personalauswahl wird aber bei den Migranten *besonders* relevant. Hierin liegt die Chance, dass die Chancenstrukturierung auf dem Arbeitsmarkt am Beispiel der Migrantinnen *besonders* deutlich und in ihren Auswirkungen für die Nutzung der Potenziale unterschiedlicher Menschen deutlich wird. Denn tatsächlich sind gerade die Migrationserfahrung und die Leistung bei der Integration in eine neue Kultur ein besonderes Indiz für Flexibilität und Mobilität, für Risikofreudigkeit und „unternehmerische“ Fähigkeiten.

Gegenwärtig ist allerdings ein Widerspruch festzustellen: Auf der einen Seite herrscht die Vorstellung, dass die Arbeitswelt flexibler werden und sich flexiblen Biographien öffnen sollte. So lesen wir in der Schrift der Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände „Zukunft Hessen, Zukunft Deutschland. Chancen der demographischen Herausforderung“ „Flexibilität ist das Patentrezept in der globalisierten Arbeitswelt“ (Rau 2007, S. 87). Auf der anderen Seite aber bestimmt das Prinzip der Stetigkeit der Berufsbiographie als eisernes Kriterium nach wie vor die Personalauswahl der Unternehmen und benachteiligt Migrantinnen und Migranten, Menschen mit Erziehungszeiten und Menschen mit vielfältigen und eigenwilligen Lebensweisen. Deshalb muss gerade die Forderung nach Flexibilität auch im Sinne der Charta der Vielfalt betrachtet werden. Diversity muss sich auch auf Biographien und kulturelle Arbeitsstile beziehen. Dann kann eine wichtige Hürde für die hochqualifizierten Migrantinnen und Migranten überwunden werden.



Literatur

- » Apitzsch, Ursula (1999): Biographieforschung und interkulturelle Pädagogik; in: Krüger, Heinz-Hermann/ Marotzki, Winfried (Hg): Handbuch erziehungswissenschaftliche Biographieforschung. Opladen: Leske + Budrich; S. 471-486.
- » Arrow, Kenneth J. (1973): Information and Economic Behavior; in Arrow, Kenneth J. (Hg): Collected Papers of Kenneth J. Arrow, Vol.4. Cambridge, Massachusetts: Belknap; S. 136-152.
- » BDA (2010a): Mint Zukunft schaffen, in Kompakt, Januar 2010. Online: [http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/MINT.pdf/\\$file/MINT.pdf](http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/MINT.pdf/$file/MINT.pdf)
- » BDA (2010b): Zuwanderung und Integration; in Kompakt, Januar 2010. Online: [http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/024D18E8678A518AC1257500003D5B90/\\$file/Zuwanderung_und_Integration.pdf](http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/024D18E8678A518AC1257500003D5B90/$file/Zuwanderung_und_Integration.pdf)
- » BDA (2010c): Fachkräftesicherung; in: Kompakt, Januar 2010. Online: [http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/B45D11AAC1BFC2E0C12574F20030F107/\\$file/Fachkraeftesicherung.pdf](http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/B45D11AAC1BFC2E0C12574F20030F107/$file/Fachkraeftesicherung.pdf)
- » BDA/BDI (2008): Aktivitäten der Arbeitgeber zur Integration von Migrantinnen und Migranten in den Bereichen Bildung, Ausbildung, Beschäftigung. Dokumentation.
- » Behr, Marhild von (2006): Industriearbeit in interkulturellen Kontexten; in: Dunkel, Wolfgang/Sauer, Dieter (Hg): Von der Allgegenwart der verschwindenden Arbeit. Berlin: edition sigma; S. 111-136.
- » Berami (Hg) (2008): Anerkennung von Bildungs- und Berufsabschlüssen in Hessen – Ein Leitfaden für die Praxis. Frankfurt am Main.
- » Bischoff-Wanner, Claudia (2002): Vor- und Nachteile einer Akademisierung der Berufsausbildung in den personenbezogenen Dienstleistungsberufen. Absehbare Folgen einer Polarisierung. BiBB-Dokumentation 4. BiBB- Fachkongress 2002: Berufsbildung für eine globale Gesellschaft.
- » Boes, Andreas / Schwemmler, Michael (2004): Herausforderung Offshoring. Internationalisierung und Auslagerung von IT-Dienstleistungen. Edition 120 der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.
- » Bollinger, Heinrich / Gerlach, Anke / Pfadenhauer, Michaela (Hg) (2008): Gesundheitsberufe im Wandel. Frankfurt/M., 2. Aufl.: Mabuse-Verlag.
- » Brücker, Herbert / Ringer, Sebastian (2008): Ausländer in Deutschland. Vergleichsweise schlecht qualifiziert. In: IAB-Kurzbericht H.1.
- » BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (2009): Kompetenzen wahrnehmen, anerkennen und fördern. Vorschläge des BMAS für ein Gesetz zur Anerkennung ausländischer Qualifikationen. 28. Mai 2009.
- » Bundesregierung (2007): Der Nationale Integrationsplan. Neue Wege – Neue Chancen, Berlin.
- » Bundesregierung (2008): Nationaler Integrationsplan. Erster Fortschrittsbericht. Berlin.
- » Bundesregierung (2009): Eckpunkte zur Verbesserung der Feststellung und Anerkennung von im Ausland erworbenen beruflichen Qualifikationen und Berufsabschlüssen. 9.12.2009 (http://www.bmbf.de/pub/eckpunkte_erkennung_berufsabschluesse.pdf).
- » Deutscher Industrie- und Handelskammertag DIHK (2009): Verantwortliches Regierungshandeln in Krisenzeiten: 10 Eckpfeiler für ein Reformprogramm – Wirtschaftspolitische Positionen 2009 der IHK-Organisation. Berlin.
- » Deutscher Industrie- und Handelskammertag DIHK (2007): Kluge Köpfe - vergeblich gesucht! Fachkräftemangel in der deutschen Wirtschaft. Ergebnisse einer DIHK-Unternehmensbefragung. Herbst 2007. Berlin.
- » Crozier, Michel / Friedberg, Erhard (1993): Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation. Frankfurt a.M.: Hain.
- » Dewe, Bernd (2010): Begriffskonjunkturen und der Wandel vom Qualifikations- zum Kompetenzjargon; in: Kurtz, Thomas/Pfadenhauer, Michaela (Hg): Soziologie der Kompetenz. Wiesbaden: VS-Verlag; S. 107-118.
- » Englmann, Bettina / Müller, Martina (2007): Brain Waste. Die Anerkennung von ausländischen Qualifikationen in Deutschland. Hrsgg. von Tür an Tür Integrationsprojekte gGmbH. Augsburg.
- » Esser, Hartmut (2006): Migration, Sprache und Integration. AKI-Forschungsbericht 4, WZB. Berlin.
- » Evers, Reimund (2000): Soziale Kompetenz zwischen Rationalisierung und Humanisierung - eine erwachsenenpädagogische Analyse. Münster: Lit-Verlag.
- » Friedrich, Jörg (2007): Wie wir die Integration der Migranten durch Bildung voranbringen können; in: VhU (Hg): Arbeitsorientierte Zuwanderung. Zwischen neuer Offenheit und verbesserter Integration. Köln: Deutscher Instituts-Verlag GmbH; S. 88-105.
- » Gottwald, Markus / Klemm, Matthias (2009): Globale Organisation - globale Manager - globale Klasse?; in: Österreichische Zeitschrift für Soziologie Jg. 34, H. 4; S. 77-103.
- » Günterberg, Klaus (2009): Mehr Ärzte in Deutschland: Gibt es dennoch einen Ärztemangel?; in: Berliner Ärzteblatt (Rotes Blatt), 122. Jg., H. 6; S. 13-16, ausführlichere Fassung unter „www.dr-guenterberg.de/Publikationen“.
- » Helmolt, Katharina von (2006): Aspekte der Erforschung interkultureller Kommunikation in Arbeitskontexten; in: Dunkel, Wolfgang/Sauer, Dieter (Hg):

- Von der Allgegenwart der verschwindenden Arbeit. Berlin: edition sigma; S. 137-143.
- » Heß, Barbara (2009): Zuwanderung von Hochqualifizierten aus Drittstaaten nach Deutschland. Working Paper 28 der Forschungsgruppe des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge. Nürnberg.
 - » Hirsch, Fred. (1977): Social limits to growth. Cambridge, MA: Harvard University Press.
 - » IHK Arbeitsgemeinschaft Hessen (2007): Kluge Köpfe - vergeblich gesucht! Fachkräftemangel in Hessen. Ergebnisse der IHK-Unternehmensbefragung. Herbst 2007. Frankfurt am Main.
 - » Imdorf, Christian (2008): Migrantenjugendliche in der betrieblichen Ausbildungsplatzvergabe - auch ein Problem für Kommunen; in: Bommers, Michael/Krüger-Potratz, Marianne (Hg): Migrationsreport 2008. Frankfurt/M-New York: Campus-Verlag; S. 113-157.
 - » IQ Integration durch Qualifizierung (2009): Pakt für Integration und Arbeitsmarkt. Positionspapier für eine migrationssensible Arbeitsmarktpolitik. Düsseldorf.
 - » Kaas, Leo / Manger, Christian (2010): Ethnic Discrimination in Germany's Labour Market: A Field Experiment. hrsgg. vom Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit. IZA DP No. 4741. Bonn.
 - » Kanter, Rosabeth (1996): Weltklasse. Im globalen Wettbewerb lokal triumphieren. Wien: Ueberreuther.
 - » Kleebauer, Carolina (2007): Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit. München-Mering: Hampp-Verlag.
 - » Klug, Matthias (2006): Zugewanderte Ärztinnen und Ärzte in Bayern – Chancen und Probleme; in: Bayerisches Ärzteblatt, H.5; S. 250-251.
 - » Knapp, Karlfried (2003): Interpersonale und interkulturelle Kommunikation; in: Bergemann, Niels/Sourisseaux, Andreas L.J. (Hg): Interkulturelles Management. Berlin-Heidelberg-New York, 3. Aufl.: Springer; S. 109-136.
 - » Köppel, Petra / Yan, Junchen / Lüdicke, Jörg (2007): Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher. hrsgg. von der Bertelsmann-Stiftung. Gütersloh.
 - » Kontos, M. (2003): Considering the Concept of Entrepreneurial Resources in Ethnic Business: Motivation as a Biographical Resource?; in: International Review of Sociology Jg. 13, H. 1; S. 183-204.
 - » Kopper, Enid (2003): Multicultural Teams; in: Bergemann, Niels/Sourisseaux, Andreas L.J. (Hg): Interkulturelles Management. Berlin-Heidelberg-New York, 3. Aufl.: Springer; S. 363-384.
 - » Krell, Gertraude / Riedmüller, Barbara / Sieben, Barbara / Vinz, Dagmar (Hg) (2007): Diversity Studies. Frankfurt/M-New York: Campus.
 - » Landenberger, Margarete / Stöcker, Gertrud / Filkins, Jacqueline / Jong, Anneke de / Them, Christe et al (2005): Ausbildung der Pflegeberufe in Europa. Hannover: Schlütersche Verlagsgesellschaft.
 - » Light, Ivan / Gold, Steven (2000): Ethnic Economies. San Diego, San Francisco, New York, Boston, London, Sydney, Tokyo: Academic Press.
 - » Mau, Steffen / Mewes, Jan (2008): Ungleiche Transnationalisierung? Zur gruppenspezifischen Einbindung in transnationale Interaktionen; in: Berger, Peter A./Weiß, Anja (Hg): Transnationalisierung sozialer Ungleichheit. Wiesbaden: VS-Verlag; S. 259-282.
 - » Mayer-Ahuja, Nicole / Feuerstein, Patrick (2008): 'Everywhere is becoming the same'? Labour utilisation, regulation and the tensions inherent in transnational IT production; in: Work organisation, labour & globalisation Vol. 2, No. 2.
 - » Mohn, Doris (2009): Krise und ihre Auswirkungen – Europaweite Vermittlung von Beschäftigung? In: Migration, DGB Bildungswerk. Online: http://evet.mine.nua.iqconsult.de/beitrag._aWQ9NzA2MQ_.html
 - » Nohl, Arnd-Michael / Schittenhelm, Karin / Schmidtke, Oliver / Weiß, Anja (Hg) (2010a): Kulturelles Kapital in der Migration. Hochqualifizierte Einwanderer und Einwanderinnen auf dem Arbeitsmarkt. Wiesbaden: VS-Verlag.
 - » Nohl, Arnd-Michael / Schittenhelm, Karin / Schmidtke, Oliver / Weiß, Anja (Hg) (2010b): Zur Einführung: Migration, kulturelles Kapital und Statuspassagen in den Arbeitsmarkt; in: Nohl et al 2010a; S. 9-35.
 - » Pohlmann, Markus / Bär, Stefan (2009): Grenzlose Karrieren? Hochqualifiziertes Personal und Top-Führungskräfte in Ökonomie und Medizin; in: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, Jg. 34, H. 4; S. 13-40.
 - » OECD (Hg) (2005): Die Arbeitsmarktintegration von Zuwanderern in Deutschland. Download von „<http://www.oecd.org/dataoecd/62/12/35796774.pdf>“.
 - » Rastetter, Daniela (1996): Personalmarketing, Bewerberauswahl und Arbeitsplatzsuche. Stuttgart: Enke.
 - » Rau, Helmut (2007): Die demographische Entwicklung: Handlungsoptionen für die Tarifpolitik; in: VhU (Hg): Zukunft Hessen, Zukunft Deutschland. Chancen der demographischen Herausforderung. Köln: Deutscher Instituts-Verlag GmbH; S.78-92.
 - » Sacaliuc, Ana-Violeta (2008): Mentoring: Integrationsinstrument für qualifizierte Migrantinnen; in: Hunger, Uwe/Aybek, Cam M./Ette, Andreas/Michalowski, Ines (Hg): Migrations- und Integrationsprozesse in Europa. Vergemeinschaftung oder nationalstaatliche Lösungswegen? Wiesbaden: VS Verlag.
 - » Scherer, Werner (2007): Steuerung der arbeitsorientierten Migration; in: VhU (Hg): Arbeitsorientierte Zuwanderung. Zwischen neuer Offenheit und verbes-

- serter Integration. Köln: Deutscher Instituts-Verlag GmbH; S. 32-75.
- » Schmid, Dieter (2007): Grußwort; in: VhU (Hg): Arbeitsorientierte Zuwanderung. Zwischen neuer Offenheit und verbesserter Integration, Köln, Köln: Deutscher Instituts-Verlag GmbH; S. 6-7.
 - » Schneider, Ilse Lore (2009): Anerkennungsberatung der ZAV. Beratung von Fachkräften mit ausländischen Berufsabschlüssen. Netzwerktreffen BMBF Programm am 15.5.2009 in Nürnberg, online http://www.f-bb.de/fileadmin/Veranstaltungen/090515_ZAV_Anerkennungsberatung.pdf
 - » Schulz von Thun, Friedemann (2005): Miteinander reden: 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Reinbek: Rowohlt.
 - » Stuber, Michael (2008): Das Potenzial-Prinzip: Ressourcen aktivieren - Zusammenarbeit gestalten. 2. Aufl. Neuwied: Luchterhand.
 - » VhU (Hg) (2007): Arbeitsorientierte Zuwanderung. Zwischen neuer Offenheit und verbesserter Integration. Köln: Deutscher Instituts-Verlag GmbH.
 - » Voswinkel, Stephan (2008a): Der Support des Bauhauses: Entscheidungsorganisation bei der Personaleinstellung; in: Rehberg, Karl-Siegbert (Hg): Die Natur der Gesellschaft. Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006. Frankfurt/M-New York: Campus; CD-Beilage, S. 4997-5007.
 - » Voswinkel, Stephan (2008b): Bewerbungsratgeber: Funktionale Authentizität und Verkauf der Arbeitskraft; in: Genkova, Petia (Hg): Erfolg durch Schlüsselqualifikationen? „Heimliche Lehrpläne“ und Basiskompetenzen im Zeichen der Globalisierung. Lengerich 2008: Pabst; S. 88-101.
 - » Watzlawick, Paul / Beavin, Janet H. / Jackson, Don D. (1969): Menschliche Kommunikation. Bern-Stuttgart-Wien: Hans Huber.
 - » Wellhöfer, Peter R. (2004): Schlüsselqualifikation Sozialkompetenz. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Machbarkeitsstudie

Fotos:

Die Fotos in vorliegender Broschüre werden mit freundlicher Genehmigung von fotolia verwendet.

Impressum

Ungenutzte Kompetenzen - Verbesserung der
Arbeitsmarktintegration von hochqualifizierten
Migrantinnen und Migranten, 2010
– eine Machbarkeitsstudie –



Institut für Sozialforschung Frankfurt
Senckenberganlage 26
60325 Frankfurt am Main
Tel.: 069 / 756183 – 0
www. ifs.uni-frankfurt.de

Dr. Maria Kontos
Dr. habil. Stephan Voswinkel
unter Mitarbeit von Mario Neumann und
Ana-Violeta Sacaliuc



berami berufliche Integration e. V.
Burgstraße 106
60389 Frankfurt
Tel.: 069 / 913010 -0
kontakt@berami.de
www.berami.de

Rosina Walter
Lydia Mesgina
Cornelia Goldstein



Das Projekt wird aus Mitteln des Hessischen Ministeriums
für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und dem
Europäischen Sozialfond gefördert.