

Thomas Batsching / Tim Riedel

# Flüchtlinge im Unternehmen

Praxisleitfaden für eine gelungene Einstellung und Integration  
2. Auflage



**HAUFE.**

## **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

# Flüchtlinge im Unternehmen



Thomas Batsching, Tim Riedel

# Flüchtlinge im Unternehmen

Praxisleitfaden für eine gelungene Einstellung und Integration

2., erweiterte Auflage

Haufe Group  
Freiburg · München · Stuttgart

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-648-11983-9 Bestell-Nr. 14112-0002

**ePub:** ISBN 978-3-648-11984-6 Bestell-Nr. 14112-0101

**ePDF:** ISBN 978-3-648-11985-3 Bestell-Nr. 14112-0151

Thomas Batsching, Tim Riedel

### **Flüchtlinge im Unternehmen**

2., erweiterte Auflage 2018

© 2018 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Produktmanagement: Christiane Engel-Haas

Lektorat: Helmut Haunreiter, Markt am Inn

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Krefeld

Umschlag: RED GmbH, Krailling

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort der DGFP .....	9
Vorwort der Autoren zur zweiten, erweiterten Auflage .....	13
<b>1 Fachkräftemangel und Flüchtlingskrise .....</b>	<b>17</b>
1.1 Einführung .....	17
1.2 Bevölkerung und Erwerbsbevölkerung in Deutschland .....	17
1.3 Wo findet Deutschland sechs Millionen Arbeitskräfte? .....	21
1.4 Wie viele Geflüchtete sind in Deutschland? Und: Werden sie bleiben? .....	25
1.5 Haben Geflüchtete die Qualifikationen, die wir brauchen? .....	29
1.6 Was passiert mit unseren Arbeitsplätzen und unserem Einkommen? ..	31
<b>2 Personalauswahl von Geflüchteten – Kulturelle Prägungen im Vorstellungsgespräch .....</b>	<b>37</b>
2.1 Einführung: Wie unterscheidet sich die Personalauswahl von Geflüchteten von sonstigen Auswahlprozessen? .....	37
2.2 Kulturelle Prägungen bei Geflüchteten: Wie drücken sie sich aus? ...	42
2.2.1 Kulturtypologien nach Richard Lewis .....	42
2.2.2 Selbstkonzepte .....	47
2.2.3 Kulturstandards im Nahen Osten, in Afrika und Osteuropa ...	53
2.3 Wie wir unsere Auswahlprozesse anpassen müssen .....	59
2.3.1 Zieldefinition und Anforderungsprofil .....	60
2.3.2 Gesprächsführung und Fragetechniken .....	65
2.3.3 Bewertung und Entscheidung .....	73
2.4 Zusammenfassung .....	75
<b>3 Erfolgreich bei Integration und Onboarding von Geflüchteten – Erste Erfahrungen, Beispiele und Konzepte .....</b>	<b>77</b>
3.1 Einführung .....	77
3.2 Sechs Erfolgsfaktoren .....	77
3.2.1 Gute Deutschkenntnisse .....	78
3.2.2 Personalauswahl – genau informieren und gut zuhören! .....	84
3.2.3 Interner Mentor als Ansprechperson im Arbeitsalltag .....	86
3.2.4 Vorbereitung der Belegschaft und offene Gesprächskultur ...	89

3.2.5	Interkulturelle Trainings – nicht jeder »denkt und fühlt deutsch«! .....	91
3.2.6	Externe als Begleiter für Geflüchtete .....	95
3.3	Kleine Hilfen, die vielleicht passen? .....	97
3.3.1	»Meet and Greet«-Treffen oder ein »International Meeting«? .....	97
3.3.2	Willkommensmappe zur ersten Orientierung .....	97
3.3.3	Einarbeitungsplan: Jeder weiß, was wann zu tun ist, und nichts wird vergessen! .....	98
3.3.4	Willkommenslotsen als kostenlose Unterstützung .....	98
3.3.5	Finanzielle Hilfen der Bundesagentur für Arbeit .....	99
3.4	Integrationsfortschritt begleiten .....	100
<b>4</b>	<b>Berufsausbildung für Geflüchtete – Unternehmen und Geflüchtete profitieren!</b> .....	<b>103</b>
4.1	Geflüchtete ausbilden – was habe ich überhaupt davon? .....	106
4.2	Den Richtigen auswählen .....	108
4.2.1	Allgemeine Aspekte .....	108
4.2.2	Kann der Kandidat wirklich, was er sagt? – Praxiserprobung ..	110
4.3	Öffentliche Unterstützungsprogramme – gute Hilfen bei der Ausbildung .....	114
4.3.1	Bundesweite Programme .....	114
4.3.2	Programme von Bundesländern, Kreisen, Gemeinden und weiteren Organisationen .....	120
<b>5</b>	<b>Führung und Zusammenarbeit mit islamisch geprägten Geflüchteten</b> .....	<b>123</b>
5.1	Einführung .....	123
5.2	Islam und Führung .....	124
5.2.1	Welche Bedeutung hat der Islam für die Geflüchteten? .....	124
5.2.2	Welchen Einfluss hat die Religion auf die Führung von und die Zusammenarbeit mit Geflüchteten? .....	128
5.3	Mann, Frau und Führung .....	130
5.3.1	Wie ist die Beziehung zwischen Mann und Frau im Kontext von Geflüchteten aus islamisch geprägten Ländern? .....	130
5.3.2	Wie ist die Geschlechterfrage in Führung und Zusammenarbeit mit Geflüchteten zu behandeln? .....	132
5.4	Welche Rolle spielt die Traumatisierung bei Geflüchteten? .....	134
5.5	Fazit .....	137



<b>6</b>	<b>Jesidischer Glaube, christlich-orthodoxe Kirche, Frauen mit Kopftuch – Hat das Auswirkungen am Arbeitsplatz? .....</b>	<b>139</b>
6.1	Einführung .....	139
6.2	Wer gehört zu welchem Glauben? Einige Zahlen .....	140
6.3	Die eritreisch-orthodoxe Tewahedo-Kirche .....	140
6.4	Die orthodoxe Religion und die syrisch-orthodoxe Kirche .....	141
6.5	Das Jesidentum .....	142
6.6	Der Islam: Kopftuch, Hidschab, Burka ... Warum eigentlich und was ist das genau? .....	144
6.7	Was ist rechtlich erlaubt und was nicht? Einige arbeitsrechtliche Aspekte .....	145
6.8	Noch einige Empfehlungen .....	147
<b>7</b>	<b>Arbeitsrechtliche Fragen bei der Integration Geflüchteter .....</b>	<b>153</b>
7.1	Einführung .....	153
7.2	Das AGG und das Einstellungsverfahren .....	153
7.2.1	AGG – Überblick .....	154
7.2.2	Konsequenzen eines Verstoßes .....	154
7.2.3	Stellenausschreibung .....	155
7.2.4	Fragerecht im Bewerbungsgespräch .....	157
7.2.5	Personalfragebögen .....	160
7.3	Ausgestaltung des Arbeitsvertrags .....	161
7.3.1	Rechtswahl .....	161
7.3.2	Sprache .....	161
7.3.3	Inhalt des Arbeitsvertrags .....	164
7.3.4	Vereinbarung spezifischer Pflichten .....	166
7.4	Durchführung des Arbeitsverhältnisses .....	167
7.4.1	Sprache .....	167
7.4.2	Religiöse Aspekte .....	174
7.4.3	Umgang mit Frauen .....	186
7.4.4	Gehalt .....	188
7.4.5	Besondere Kündigungsgründe .....	190
<b>8</b>	<b>Asylverfahren, Dublin-Regelung, subsidiärer Schutz ... Was ist das eigentlich? – Eine Einführung .....</b>	<b>193</b>
8.1	Einleitung .....	193
8.2	Das Asylverfahren .....	193

8.2.1	Das Asylgesuch	193
8.2.2	Der Asylantrag	194
8.2.3	Dublin-Verfahren	194
8.2.4	Nationales Verfahren	195
8.2.5	Rechtsstellung während des Asylverfahrens	196
8.3	Ausgang des Asylverfahrens – Flüchtlingsrechtlicher Status	197
8.3.1	Asylberechtigung nach Art. 16a GG	198
8.3.2	Zuerkennung der Flüchtlingseigenschaft gemäß §3 Abs. 1 AsylG	198
8.3.3	Gewährung subsidiären Schutzes gemäß §4 AsylG	200
8.3.4	Feststellung nationaler Abschiebungsverbote gemäß §60 Abs. 5 und Abs. 7 AufenthG	202
8.3.5	Ablehnende Entscheidung	205
8.4	Ausbildungsduldung als Perspektive bei ablehnender Entscheidung im Asylverfahren	205
8.4.1	Was ist eine Duldung?	206
8.4.2	Voraussetzungen der Ausbildungsduldung	206
8.4.3	Praktische Hinweise zur Ausbildungsduldung	210
8.4.4	Wechsel von der Ausbildungsduldung zu einem Aufenthaltstitel	211
8.5	Fazit	212
<b>9</b>	<b>Anhang</b>	<b>213</b>
9.1	Abkürzungsverzeichnis	213
9.2	Die Autorinnen und Autoren	214
9.3	Übersicht Praxisbeispiele	216
9.4	Literaturverzeichnis	216
	Abbildungsverzeichnis	227
	Stichwortverzeichnis	229

---

# Vorwort der DGFP

*Die Integration ist kein Kurzstreckenlauf,  
sondern ein Marathonlauf mit Hürden!*

Zitat eines langjährigen Mitarbeiters  
des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge

Als im Sommer 2015 Zigtausende von Menschen nach Deutschland kamen, stand schnell fest, dass wir vor einer der größten Herausforderungen der letzten Jahrzehnte stehen würden: der kurz- und langfristigen Integration von Menschen, die vor Krieg, Gewalt und Perspektivlosigkeit ihre Heimat verlassen haben, um in Europa, oftmals in Deutschland, einen sicheren Hafen zu finden. Nicht absehbar zum damaligen Zeitpunkt war, wie viele Menschen kommen würden, um auch langfristig bei uns zu bleiben. Die akuten Probleme – Erfassung und Unterbringung – standen im Vordergrund.

Heute, rund drei Jahre später, kommen immer noch Menschen, wenn auch nicht mehr in dem Umfang wie 2015. Die Schließung der Balkanroute, die Vereinbarungen mit der Türkei und andere Faktoren reduzieren die Zahl der Geflüchteten massiv. Ungeachtet dessen stehen wir in Deutschland heute umso mehr vor der Herausforderung, denen, die bleiben wollen und dürfen, eine Perspektive zu bieten. Zentraler Baustein dafür ist und bleibt die Integration in den Arbeitsmarkt. Besonders gefordert: die deutsche Wirtschaft, genauer die Unternehmen – eine Herausforderung nicht ohne Hürden, wie sich in den letzten Jahren gezeigt hat.

Viele Unternehmen, vom Handwerksbetrieb bis hin zum Konzern, sind mit Enthusiasmus in den Integrationsprozess gestartet, um sich bald in den Mühen des Alltags wiederzufinden. Von fehlenden Sprachkenntnissen bis hin zu unklaren Aufenthaltstiteln – die Probleme waren und sind vielfältig. Hinzu kommt die Kritik an den öffentlichen Akteuren, die aus Sicht vieler Wirtschaftsvertreter nicht für die passenden Rahmenbedingungen sorgen. Umgekehrt hat die Politik den Unternehmen – vor allem den großen – mangelndes Engagement vorgeworfen.

Die Realität ist deutlich differenzierter: Auf der einen Seite ist in kaum einem anderen Politikfeld in den letzten drei Jahren so viel bewegt worden. Die weitgehende Abschaffung der Vorrangprüfung oder die massive Aufstockung der Mitarbeiter im Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) sprechen für sich. Auf der anderen Seite beklagen viele Unternehmen auch heute noch die bürokratischen Hürden, vor allem aber die mangelnde Flexibilität bei den Sprachkursen, deren Zahl und Qualität.

Auch bei den Aktivitäten der Wirtschaft zeigen sich Licht und Schatten: Mancher Unternehmenslenker ließ sich im Herbst 2015 von der Euphorie der Willkommenskultur zu Versprechen hinreißen, die sich so nicht umsetzen ließen. Das Sprach- und Ausbildungsniveau vieler Geflüchteter entsprach nicht den allgemeinen Erwartungen. Dennoch findet sich kaum ein deutscher Konzern oder Mittelständler, der sich mit der Frage der Integration im eigenen Betrieb nicht zumindest auseinandergesetzt hat. Angetrieben von dem Wunsch zu helfen oder neue Fachkräfte zu finden, können viele Unternehmen positive Integrationsgeschichten erzählen. Aber, und auch das gehört zur Wahrheit, die meisten Unternehmen sind bisher noch nicht aktiv geworden, einige haben sich von ihren Integrationsprojekten wieder verabschiedet.

Und dennoch, die Bemühung zeigen Wirkung: Über 300.000 Menschen aus dem Irak, Afghanistan und Syrien haben Arbeit gefunden. Viele von ihnen auf dem ersten Arbeitsmarkt, besonders in der Zeitarbeit. Vor allem kleinere Firmen, die zwischen 10 und 250 Mitarbeiter beschäftigen, zeigen sich für viele Geflüchtete als attraktiver Arbeitgeber, rund die Hälfte kommt hier unter. Die Beschäftigungsquote Geflüchteter lag im Juni 2018 somit bei rund 27 Prozent. Das Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) geht jedoch auch davon aus, dass eine Quote von 75 Prozent erst nach rund einhalb Jahrzehnten erreicht sein wird.

Die Zahlen zeigen, dass die Integration kein Kurzstreckenlauf ist, sondern ein Marathonlauf mit Hürden. Und dennoch ist sie alternativlos. Der Blick in die Vergangenheit macht deutlich, dass Integration nur dann gelingen kann, wenn Menschen in Arbeit sind. So einfach diese Erkenntnis ist, so schwierig ist die Umsetzung. Entscheidend ist, dass alle Akteure, staatliche wie private, bestmöglich zusammenarbeiten. Und die Integration wird besser gelin-

gen, wenn diejenigen, die Erfahrungen gesammelt haben, diese weitergeben und anderen Mut machen, sich auf den Weg der Integration zu machen.

In diesem Sinne soll die 2. Auflage dieses Buchs nicht nur ein Leitfaden für die ersten Schritte bei der Integration Geflüchteter in das eigene Unternehmen sein. Das Buch soll auch ein bisschen Mut machen, diesen nicht ganz einfachen Weg zu beschreiten. Viele haben es vorgemacht, viele können und sollen noch folgen.

*Christian Lorenz*

Leiter des Hauptstadtbüros der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP)



---

# Vorwort der Autoren zur zweiten, erweiterten Auflage

*Was muss geschehen, bis ein Mensch bereit ist, sein gesamtes Hab und Gut, seine Freunde, seine Arbeit, seine Sprache, seine gesamte Identität und vielleicht auch seine Familie zurückzulassen?*

Verfasser unbekannt

Seit dem Erscheinen der ersten Auflage im Frühjahr 2017 ist die verschiedentlich bestehende Euphorie bezüglich der eher leichten und zügigen Integration geflüchteter Menschen in Deutschland etwas abgeflaut. Zeitweise wird das Thema von anderen Nachrichten verdrängt. Dennoch: In Deutschland leben aktuell etwa eine Million Geflüchtete. Natürlich werden einige dieser Menschen Deutschland wieder verlassen. Viele aber werden bleiben und stehen dadurch dem deutschen Arbeitsmarkt als zukünftige Fachkräfte zur Verfügung. In Anbetracht der sich immer weiter zuspitzenden Knappheit an Arbeitskräften bedeutet dies für die Unternehmen in Deutschland eine Riesenchance. Falls diese Integration aber nicht gelingt, ist dies Wasser auf die Mühlen der Populisten. Dauerhaft hohe Kosten und zunehmende soziale Spannungen sind die wahrscheinliche Folge. Deshalb freuen wir uns sehr, dass unser Buch so großen Anklang findet. Viele Unternehmen haben Geflüchtete eingestellt oder wollen dies tun, sodass nun eine zweite, ergänzte Auflage erscheint.

Der Schlüssel zur Integration von Geflüchteten in die Gesellschaft ist und bleibt die Aufnahme einer Ausbildung oder einer Beschäftigung. Wir beobachten weiterhin ein sehr hohes Maß an gutem Willen und Engagement, auch auf Seiten der Wirtschaft, die Geflüchteten hierin zu unterstützen. Nicht zuletzt bietet der Zuzug vieler gut ausgebildeter und motivierter überwiegend junger Menschen für die deutschen Unternehmen ja auch große Chancen.

Dennoch ist der Weg dorthin noch vielen Verantwortlichen unklar. Der Informationsbedarf zu Themen wie Kultur, Recht, Religion und über staatliche Unterstützungsangebote ist immens. Das Interesse, von anderen Unternehmen und deren Erfahrungen zu lernen, ist riesig.

Mit diesem Buch möchten wir Hilfestellung zu einer nachhaltigen Beschäftigung der Geflüchteten geben und damit einen Beitrag zu ihrer Integration leisten.

Allen beteiligten Interviewpartnern und Netzwerkorganisationen, wie dem DIHK-Netzwerk »Unternehmen integrieren Flüchtlinge«, und unzähligen anderen möchten wir an dieser Stelle unser herzliches Dankeschön aussprechen – zum einen dafür, dass sie uns generell in unserem Anliegen unterstützen, und zum anderen für ihre Hilfe beim Verfassen dieses Buchs.

Die umfangreiche Thematik wird in diesem Buch aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet. In Kapitel 1 zeigt Thomas Batsching, dass Geflüchtete dazu beitragen können, den aktuellen Fachkräftemangel zu lindern. In Kapitel 2 gibt Tim Riedel wichtige Hinweise zur Personalauswahl von Geflüchteten.

Thomas Batsching verantwortet die Kapitel 3, 4 und 6, in denen in der Praxis erprobte Konzepte zur gelungenen Integration von Geflüchteten vorgestellt und viele nützliche Hinweise zur betrieblichen Berufsausbildung gegeben werden. Auch finden sich in Kapitel 6 viele nützliche Informationen und Hinweise zu den Glaubensrichtungen, denen Geflüchtete angehören.

In Kapitel 5 gibt die Gastautorin Sonja Andjelkovic einen Überblick über die Führung von und die Zusammenarbeit mit Geflüchteten aus überwiegend islamisch geprägten Ländern. M. Luise Köhler zeigt die arbeitsrechtliche Seite, die bei der Integration eine Rolle spielt, mit all ihren Facetten – und Konsequenzen – in Kapitel 7 auf.

Kapitel 8, verfasst von Kai Julian Kemmler und Julian Seidl, führt in Themen des Aufenthalts- und Beschäftigungsrechts ein und behandelt Fragen des Asylverfahrens und der sich daraus ergebenden arbeitsgenehmigungsrechtlichen Folgen.

Ein Dank geht daher an unsere Gastautorinnen und Gastautoren, Sonja Andjelkovic, Islam-Expertin und Trainerin aus Berlin, M. Luise Köhler, Rechtsanwältin in Hamburg, sowie Kai Julian Kemmler und Julian Seidl für ihre kenntnisreichen und kompetenten Beiträge. Wir möchten diesen Dank auch an Bettina Trittmann und Jil Ebenig von der »Goethe-Uni Law Clinic« richten,



die den Beitrag zum Asyl- und Arbeitsgenehmigungsrecht redaktionell unterstützt haben. Danke dafür! Auch danken wir Katharina Heuer, seinerzeit bei der ersten Auflage 2017 Vorsitzende der Geschäftsführung der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) und Christian Lorenz, Leiter des Hauptstadtbüros der DGFP für das Vorwort und für die Unterstützung bei der Erstellung des Buchs. Christiane Engel-Haas, Produktmanagerin bei Haufe-Lexware, und Helmut Haunreiter als unser Lektor gaben uns viele wertvolle Hinweise. Viele der Firmeninterviews hat Dominik Schlager durchgeführt und zusammengefasst, obwohl er mit seiner Abschlussarbeit bereits sehr ausgelastet war. Danke dafür!

Noch eine redaktionelle Anmerkung: Die weit überwiegende Zahl der arbeitssuchenden Geflüchteten sind Männer. Wir haben uns daher mit dem Ziel der leichteren Lesbarkeit entschieden, im Buch überwiegend »männliche« Bezeichnungen zu verwenden. Diese gelten gleichermaßen für weibliche Geflüchtete, die damit natürlich in keiner Weise zurückgesetzt werden sollen.

Thomas Batsching und Tim Riedel  
Berlin/Karlsruhe/München, im Juli 2018



---

# 1 Fachkräftemangel und Flüchtlingskrise

Bis 2030 fehlen in Deutschland rund vier Millionen Arbeitskräfte!

## 1.1 Einführung

Mehr als 60 Millionen Menschen sind weltweit auf der Flucht. Das ist die höchste Zahl, die das Flüchtlingshilfswerk UNHCR jemals verzeichnet hat. Immer mehr Menschen aus Krisengebieten riskieren ihr Leben, um auf zum Teil sehr gefährlichen Wegen nach Europa zu kommen. Diese Menschen kommen aus ganz unterschiedlichen Gründen: weil sie aus ethnischen, religiösen oder politischen Gründen benachteiligt werden oder weil sie ganz konkret um ihr Leben gefürchtet haben (UNHCR, 2014, S.8).

Viele Länder, darunter auch Deutschland, unternehmen große Anstrengungen, um diese Menschen zunächst aufzunehmen und dann ihre Asylanträge schnellstmöglich zu prüfen. Unbefriedigend bleibt aber, dass die große Zahl qualifizierter Neuangekommener zu langer Untätigkeit verdammt ist – und das, obwohl die Wirtschaft händeringend Fachkräfte sucht.

## 1.2 Bevölkerung und Erwerbsbevölkerung in Deutschland

### Weniger Menschen in Deutschland

Deutschland hatte Ende September 2015 knapp 82 Millionen Einwohner (Statistisches Bundesamt, 2016). Allerdings geht die Zahl der Einwohner seit Jahren kontinuierlich zurück: Jedes Jahr sterben in Deutschland etwa 200.000 Menschen mehr als geboren werden – und: Diese Tendenz ist leider steigend! Das Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung schätzt, dass die Bevölkerungszahl in Deutschland bis 2050 um knapp fünf Millionen Menschen zurückgehen wird. Besonders betroffen wird die sogenannte Erwerbsbevölkerung sein, also Menschen im erwerbsfähigen Alter zwischen 20 und 67 Jahren, die berufstätig sind oder eine Arbeit suchen (Abbildung 1). Zur deut-

schen Erwerbsbevölkerung wurden im Jahr 2015 etwa 44,5 Millionen Menschen gezählt (Fuchs, Söhnlein, Weber, 2017).

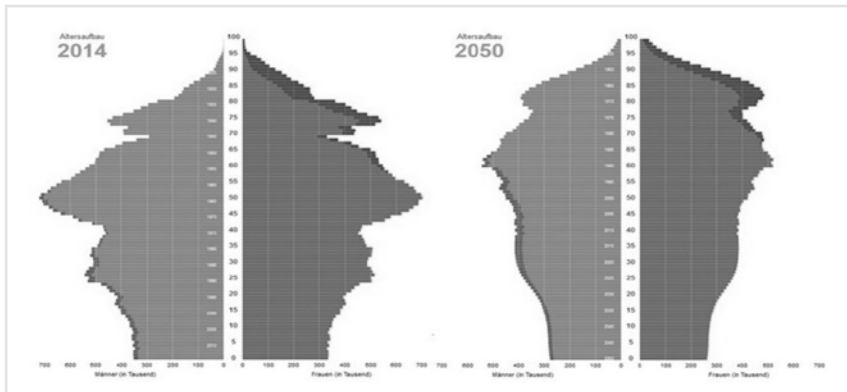


Abb. 1: Bevölkerung Deutschlands nach Geschlecht und Altersjahren in Hunderttausend, 2014 und 2050; Statistisches Bundesamt (2015)

Aufgrund des beschriebenen demografischen Wandels wird die Erwerbsbevölkerung bis 2030 um etwa 3,5 Millionen Personen auf rund 38,5 Millionen schrumpfen (PricewaterhouseCoopers, 2016, S.8), bis 2060 sogar um weitere zwölf Millionen Personen (Fuchs, Söhnlein, Weber, 2017). Zusätzlich werden die Belegschaften in den Unternehmen immer älter. Das hat sowohl auf das Angebot an Arbeitskräften als auch auf die Nachfrage nach Arbeitskräften teilweise dramatische Auswirkungen.

### Die Nachfrage nach Arbeitskräften übersteigt das Angebot

2011 war das letzte Jahr, in dem die Nachfrage nach Arbeitsplätzen höher war als das Arbeitsplatzangebot. Seither öffnet sich die ›Schere‹ zwischen Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage immer weiter: Laut einer Studie der Unternehmensberatung PricewaterhouseCoopers<sup>1</sup> lag im Jahr 2016 die Nachfrage nach Arbeitskräften in Deutschland bereits bei ca. 45 Millionen Menschen. Es fehlen somit schon heute ca. drei Millionen Arbeitskräfte. Diese rechnerische Lücke von rund drei Millionen Erwerbstätigen kann derzeit noch durch Überstunden oder durch Umverteilung der Arbeit abgedeckt werden

1 Weitere Studien bestätigen diesen Trend, z.B. Kolodziej, 2015, McKinsey Deutschland, 2011.

(PricewaterhouseCoopers, 2016, S 19). Nebenbei gesagt: Die durch – bezahlte oder unbezahlte – Überstunden verursachte hohe Arbeitsbelastung ist eine der Ursachen für den dramatischen Anstieg psychischer Erkrankungen in Deutschland (DAK, 2015, S.8). Und: Wenn sich die rechnerische Lücke weiter vergrößert, können Überstunden dies nicht mehr ausgleichen.

Erschwerend kommt hinzu, dass beim künftigen Fachkräftemangel nicht alle deutschen Unternehmen in gleichem Ausmaß betroffen sein werden: Speziell kleine und mittlere Unternehmen werden die Leidtragenden sein. Wegen ihrer oft geringeren Attraktivität als Arbeitgeber (die Unternehmen sind eher wenig bekannt, es gibt üblicherweise weniger Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten, oft ist die Vergütung geringer als bei Großunternehmen) haben kleine und mittlere Unternehmen gegenüber größeren Unternehmen oft Nachteile im Kampf um die passenden Mitarbeiter. Auch haben solche Unternehmen üblicherweise eine dünne Personaldecke und somit größere Schwierigkeiten, unbesetzte Stellen durch Vertretungen oder durch interne Versetzungen zu überbrücken (ebb, 2013, S.6f.). Wichtig ist noch zu wissen, dass 99% der deutschen Unternehmen kleine und mittlere Unternehmen sind. Somit trifft der künftige Fachkräftemangel fast alle Unternehmen und ganz Deutschland!

**Erfahrungsbericht: Herr Sabah Altaweel, Spezialist erneuerbare Energien/Solartechnik; hat in vielen Ländern gelebt und gearbeitet**



#### **Wer ich bin**

Ich bin Sabah, 33 Jahre alt und komme aus Aleppo in Syrien. Zusammen mit meiner Frau, die Betriebswirtschaft studiert hat, haben wir einen 15 Monate alten Sohn. Im Mai des Jahres erwarten wir Zwillinge! Ich habe in Aleppo/Syrien, in Abu Dhabi/ Vereinigte Arabische Emirate und in Großbritannien gelebt. Nun bin ich in Deutschland.

#### **Meine Ausbildung und Berufserfahrung: Das habe ich gelernt**

Nach der Grundschule in Aleppo habe ich in Abu Dhabi (Vereinigte Arabische Emirate) das Gymnasium besucht. Zum Physikstudium (Bachelor) bin ich nach Aleppo zurückgekehrt, wo ich parallel zum Studium als Lehrer gearbeitet habe, um mein Studium zu finanzieren.

Nach Abschluss des Studiums arbeitete ich einige Zeit als Lehrer an einer Privatschule in Dubai. Mein Master-Studium Erneuerbare Energien (Sustainable Power

Technology) habe ich an der University of South Wales Cardiff im Jahr 2012 abgeschlossen.

Bereits während des Studiums in Großbritannien habe ich einige Praktika absolviert. Leider habe ich dort keine feste Stelle gefunden! Da meine – syrische – Ehefrau in Deutschland lebt, kam ich nach Deutschland.

#### **Das habe ich bisher unternommen, um in Deutschland Arbeit zu finden**

Zunächst habe ich den Integrationskurs und die B1-Sprachprüfung absolviert. Dann habe ich ein Praktikum im Labor für Erneuerbare Energien an einer deutschen Hochschule gemacht und befristet bei einem Handwerksbetrieb gearbeitet, welcher Solaranlagen installiert.

Vor einigen Monaten habe ich in Karlsruhe ein Unternehmen gegründet, »SusWorld – For a Sustainable World« ([www.susworld.de](http://www.susworld.de)). Im Feld Erneuerbare Energien bzw. Solaranlagen bieten wir Energieberatung sowie Installation und Reparatur von Solarpaneln an.

#### **Was in Deutschland anders ist als außerhalb Deutschlands**

Es ist eigentlich wie überall: In Deutschland gibt es schöne Aspekte, aber auch Dinge, die für mich etwas schwieriger sind. Der deutsche Winter, das kalte Wetter ist manchmal schwierig für mich. In Syrien oder am Persischen Golf ist es halt viel, viel wärmer!

Auch fällt mir immer wieder auf, dass die Menschen hier sehr beschäftigt sind und manchmal nur wenig Zeit für soziale Kontakte haben. Aber wie schon gesagt: Es gibt in Deutschland dennoch viele, viele positive Seiten!

#### **Über eine solche Stelle würde ich mich sehr freuen**

Mit meinem Unternehmen, SusWorld, werde ich nun im Bereich Erneuerbare Energien und Solaranlagen arbeiten. Schön wäre, wenn ich meine Kenntnisse der arabischen Sprache und Kultur einbringen könnte. Aber am allerwichtigsten ist, dass ich in Deutschland eine Beschäftigung habe, mit der ich meine Familie und mich versorgen und in der ich meine Qualifikationen einbringen kann. Längerfristig – aber das wird wohl noch dauern! – kann ich mir gut vorstellen, wieder in Syrien zu leben.

#### **Welche Qualifikationen brauchen wir?**

Bereits heute gibt es Fachkräftengpässe und eine stetig steigende Zahl an Ausbildungsplätzen kann nicht besetzt werden. Verschärfend kommt hinzu, dass die geburtenstarke Babyboomer-Generation, die zwischen 1952 und 1965 geboren ist, sukzessive aus den Unternehmen ausscheidet und somit den Fachkräftemangel noch verstärkt.

## Starke Nachfrage nach Informatikern, Betriebswirten und MINT-Qualifikationen

Am Arbeitsmarkt gibt es schon heute einen starken Wettbewerb um Absolventen von Studiengängen der Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) und von Berufen im Gesundheits- und Sozialwesen. Künftig werden noch mehr Qualifikationen fehlen! Nach einer Studie der Unternehmensberatung PricewaterhouseCoopers (2016) wird es je nach Berufsgruppe und Qualifikationsniveau Gewinner und Verlierer geben: Die größten Nachfragesteigerungen von rund 40% wird es bei akademischen Fachkräften mit betriebswirtschaftlich ausgerichteten Berufen und mit MINT-Qualifikationen geben. Spitzenreiter sind – weiterhin – die Berufe in der Informations und Kommunikationstechnologie, für die eine Steigerung der Nachfrage um bis zu 60% gegenüber heute erwartet wird (PricewaterhouseCoopers, 2016, S.25).

## Hilfs- und Assistenzfunktionen als Verlierer

Aber: Im Zuge der zunehmenden Digitalisierung von Arbeitsprozessen werden auch viele Jobs in den Feldern Hilfs- und Lagerarbeiter sowie bei Büro- und Sekretariatskräften verschwinden (PricewaterhouseCoopers, 2016, S.28).

### Entwicklung der Bevölkerung und der Erwerbsbevölkerung in Deutschland



#### Dieses Kapitel im Überblick

- Die deutsche Bevölkerung und die Anzahl der verfügbaren Arbeitskräfte (Erwerbsbevölkerung) schrumpft.
- Die Nachfrage nach Arbeitskräften in Deutschland ist höher als das Angebot.
- Speziell kleinere und mittlere Unternehmen haben gegenüber größeren Unternehmen oft Nachteile im Wettbewerb um die passenden Mitarbeiter.
- Starke Nachfragesteigerungen nach Informatikern, Betriebswirten und MINT-Qualifikationen.
- Tätigkeiten als Hilfs- und Lagerarbeiter oder als Büro- und Sekretariatskraft werden deutlich weniger nachgefragt.

## 1.3 Wo findet Deutschland sechs Millionen Arbeitskräfte?

Die Lücke von sechs Millionen Arbeitskräften kann und muss man durch viele Maßnahmen schließen. Diskutiert und versucht werden Maßnahmen wie Er-

höhung des Renteneintrittsalters, Flexirente, Steigerung des Erwerbsanteils von Frauen oder verstärkte Digitalisierung. Aber: Diese Maßnahmen reichen nicht aus. Um alle Arbeitsplätze zu besetzen, muss ein Unternehmen, das langfristig eine ausreichende Zahl Mitarbeiter haben will, auf Geflüchtete zugehen und sich dieses Arbeitskräftepotenzial erschließen!



**Praxisbeispiel: Moll Marzipan GmbH, Berlin (Gespräch mit Herrn Dr. Armin Seitz)**



**Abb. 2:** Gemeinsamer Sport unterstützt die Integration

**Kurzportrait Unternehmen**

Das Unternehmen wurde 1860 gegründet und verfügt über sehr weitreichende Kenntnisse im Bereich der Herstellung von Rohmassen (Marzipan, Persipan etc.) und Nusspräparaten. Grundlage des Wirtschaftens ist ein nachhaltiger, langfristiger Ansatz. Hierzu gehören neben dem Schutz der Umwelt (Solaranlage, Grünstrom, Energiemanagementsystem nach ISO 50.001) auch die Unterstützung diverser sozialer Projekte in Berlin-Neukölln und die Mithilfe bei gesellschaftlichen Aufgaben.

**Was wir im Bereich Geflüchtete gemacht haben bzw. machen**

Es wurden bis jetzt insgesamt drei Geflüchtete eingestellt. Zwei davon aus Pakistan und einer aus dem Irak. Leider musste einer von den beiden pakistanischen Geflüchteten inzwischen das Unternehmen wieder verlassen, da er aus »fehlerhaften Fluchtgründen« wieder abgeschoben worden war. Er hatte Maschinenbau studiert und war sehr gut integriert und wertvoll für das Unternehmen. Es ist natürlich schade, dass dieser Mitarbeiter das Land wieder verlassen musste, zumal er nun bei uns eine Vollenstellung hatte. Vielleicht sollte man die Einstellung in Fällen wie diesem überdenken, da der gesellschaftliche Nutzen ja nun trotz der nicht erfüllten »Formalien« klar auf der Hand liegt. Grundsätzlich ist es aber wichtig, dass rechtliche Normen auch eingehalten werden. Aktuell haben wir wieder drei neue Praktikanten, die wir nach Bewährung auch gerne einstellen wollen.