

Arbeits- und Fachkräfte für ländliche Räume gewinnen.

Ermittlung von Grundlagen
zur zielgerichteten Anwerbung, nachhaltigen Bindung sowie
erfolgreichen Integration ausländischer Arbeitskräfte.

Antrag der

Einheitsgemeinde Stadt Tangerhütte im Verbund mit

IHK Magdeburg
Handwerkskammer Magdeburg
IHK Halle-Dessau
Handwerkskammer Halle
Bundesagentur für Arbeit
Regionaldirektion Sachsen-Anhalt-Thüringen

im Rahmen der Ausschreibung „Demografie - Wandel gestalten“

(Richtlinie zur Förderung von Maßnahmen zur Gestaltung des Demografischen
Wandels in Sachsen-Anhalt, Investitionsbank Sachsen-Anhalt)

Projektlaufzeit: 01.08.2020 - 28.02.2022

Inhalt

1. Projektbeschreibung.....	3
1.1. Ausgangssituation	10
1.2. Erwartete Ziele.....	15
1.3. Zielgruppen	16
1.4. Inhalt des Projektes	17
1.5. Kooperationsstrukturen/ Kooperationsvereinbarungen.....	19
1.6. Einbeziehung vorhandener Ergebnisse anderer Projekte/ Untersuchungen	20
2. Nachhaltigkeit des Projektes	21
2.1. Fortführung des Projektes nach Abschluss des Förderzeitraums..	22
2.2. Maßnahmen zur Dokumentation und Veröffentlichung der Projektergebnisse	22
3. Praxisorientierung des Projektes	22
3.1. Art und Weise des Transfers in die Praxis	22
3.2. Öffentlichkeitsarbeit.....	23
4. Sonstiges (weitere für das Projekt bedeutende Tatsachen).....	23
Literatur	23

1. Projektbeschreibung

Die Wirtschaftsstruktur Sachsen-Anhalts ist geprägt von verarbeitendem Gewerbe (v.a. Nahrungsmittel- und Metallindustrie, Maschinenbau und Chemie), Handel, Gesundheits- und Sozialwesen sowie Baugewerbe. Laut Bundesagentur für Arbeit ist die Zahl offener Stellen in den einfachen wirtschaftsnahen Dienstleistungen (z.B. Gebäudebetreuung/-reinigung, Sicherheitsdiensten, Call-Center, Arbeitnehmerüberlassung), in Industrie und Handel der letzten fünf Jahren am stärksten gewachsen (+ 28,2%) – auf über 11.000 unbesetzte Stellen (Stand: 02/20). In vielen Handwerks- und Industrieberufen, in der Logistik oder auch in der Altenpflege dauert es fünf bis über sechs Monate, bis Vakanzen besetzt werden können (vgl. Abb. 1). Die Corona-Krise hat den Arbeitsmarkt vorübergehend fast zum Erliegen gebracht. Aufgrund des anhaltenden demografischen Ungleichgewichts zwischen Rentenabgängen und Nachwuchsjahrgängen werden die Probleme bei der Stellenbesetzung nach der Pandemie weiter zunehmen und erfordern langfristige Lösungen.

Zahlreiche regionale Unternehmen sind aufgrund ihrer durchschnittlichen Betriebsgrößen bei der Anwerbung von Migranten auf die Unterstützung ihres gesellschaftspolitischen und administrativen Umfelds angewiesen (OECD 2013, 28 und 42). In einem Satz auf den Punkt gebracht: Ohne Unterstützung ist die Anwerbung von Fachkräften für Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU) kaum möglich (OECD 2013, 39 ff.). So verweisen auch Hörschelmann et al. (2019, 15) darauf, dass „Integration vor allem dort gelingt, wo Stadtverwaltung, Zivilgesellschaft und Wirtschaft an einem Strang ziehen, die Herausforderung proaktiv annehmen, strategisch planen und die Zuwanderung als Chance begreifen und entsprechende Strukturen vor Ort schaffen.“

Erfahrungen beim Aufbau von Willkommens- und Integrationsstrukturen sind wichtig, damit diese Strukturen den Bedürfnissen von Einwanderern weiter angepasst werden können. Ein solcher Perspektivwechsel ist Voraussetzung dafür, die Aufnahmebereitschaft auf Seiten Ortsansässiger und die Integrationsbereitschaft Hinzukommender zu erhöhen (Sinus-Studie 2008, 3; Lee/ Fiske 2006, 763).

Weitere Zuwanderung von Arbeits- und Fachkräften wird dringend erforderlich, um ein Abwandern oder Schließen von Betrieben als Folge fehlender Unternehmensnachfolger oder aufgrund des Personalmangels zu vermeiden. Denn der Mangel an Fachkräften erfordert die aktive Erschließung unterschiedlicher Arbeitskräftepotenziale ("stille Arbeitsmarktreserve", Einwanderer, Quereinsteiger usw.). Angesichts der Dimension des Arbeits- und Fachkräftebedarfs lassen selektive Rekrutierungsstrukturen keine Linderung erwarten. Studien zeigen zudem, dass auch der Ersatz

menschlicher Arbeit durch technische Lösungen im Zuge der Digitalisierung vorerst in (Ost)Deutschland nicht zu einer wesentlichen Veränderung des Fachkräftebedarfs insgesamt führen wird (TMSGFF 2018; Zika u.a. 2018).

Abb. 1 Ausgewählte Entwicklungen von Vakanzzeiten und Relation Arbeitsloser zu offenen Stellen (Zeitraum 2015 – 2020) nach Berufsgruppen

	abgeschlossene Vakanzzeit (Tage)		auf 100 Arbeitsstellen kommen ... Arbeitslose	
	2015	2020	2015	2020
Klempnerei, Sanitär, Heizung, Klimatechnik	125	213	94	79
Holzbe- und -verarbeitung	88	191	359	222
Energietechnik	123	174	68	57
Metallbearbeitung	89	172	250	183
Bodenverlegung	97	169	299	165
Fahrzeug-Luft-Raumfahrt-, Schiffbautechn.	89	164	174	101
Metallbau und Schweißtechnik	103	164	157	178
Altenpflege	84	162	57	26
Mechatronik und Automatisierungstechnik	94	161	67	50
Lebensmittel- u. Genussmittelherstellung	86	161	224	75
Nicht ärztliche Therapie und Heilkunde	70	161	166	66
Elektrotechnik	95	154	333	119
Techn. Zeichnen, Konstruktion, Modellbau	83	152	314	187
Versicherungs- u. Finanzdienstleistungen	83	135	351	171
Ver- und Entsorgung	93	132	355	211
Körperpflege	101	129	425	273
Softwareentwicklung und Programmierung	144	124	60	124
Maschinenbau- und Betriebstechnik	74	122	395	290
Speisenzubereitung	62	117	575	191
Bauplanung u. -überwachung, Architektur	88	115	283	99
Human- und Zahnmedizin	148	105	97	83
Verkauf von Lebensmitteln	51	101	808	176
Gesundh., Krankenpfl., Rettungsd., Geburtsh.	75	101	118	55
Verkauf, Bekleid., Elektro, KFZ, Hartwaren	58	100	597	190

Quelle: Bundesagentur für Arbeit; Berufsgruppen lt. KldB 2010; Februarwerte

Für Vakanzen gilt eine Relation von rechnerisch mindestens fünf gemeldeten Bewerbern je offene Stelle als Voraussetzung für deren erfolgversprechende Besetzung. Aufgrund flächendeckend zu erwartender demografischer Veränderungen ist bei sinkendem Angebot an Arbeits- und Fachkräften auf dem (über-) regionalen Arbeitsmarkt eine mittelfristige Verschärfung des Mangels zu erwarten.

Erkennbar sank die Zahl Arbeitssuchender in vielen Branchen Sachsens von 2015-2020 konstant, während mit gleicher Konstanz die Anzahl gemeldeter Arbeitsstellen anstieg. Kurzum: Die Lücke wird größer.

Das Bundesland Sachsen-Anhalt ist für Fachkräfte oft unattraktiv. So sind Rückwanderungen aus Westdeutschland selten und der Bevölkerungsanteil von Migranten lag in 2019 mit 5,0% immer noch deutlich unter dem Bundesdurchschnitt von 12,4%, wies aber regional deutliche Unterschiede auf:

Abb. 2 Bevölkerungsstruktur Sachsen-Anhalt nach Kreisen und kreisfreien Städten

Kreisfreie Stadt Landkreis Land	Insgesamt	Deutsche	Ausländer	Anteil Ausländer
Dessau-Roßlau, Stadt	80 425	75 875	4 550	5,7
Halle (Saale), Stadt	238 048	214 951	23 097	9,7
Magdeburg, Landeshauptstadt	237 015	214 415	22 600	9,5
Altmarkkreis Salzwedel	83 438	80 365	3 073	3,7
Anhalt-Bitterfeld	158 971	152 793	6 178	3,9
Börde	171 160	165 554	5 606	3,3
Burgenlandkreis	179 239	169 587	9 652	5,4
Harz	213 453	206 790	6 663	3,1
Jerichower Land	89 740	86 541	3 199	3,6
Mansfeld-Südharz	135 463	131 406	4 057	3,0
Saalekreis	184 138	177 312	6 826	3,7
Salzlandkreis	189 463	183 084	6 379	3,4
Stendal	111 398	107 355	4 043	3,6
Wittenberg	125 487	120 798	4 689	3,7
Sachsen-Anhalt	2 197 438	2 086 826	110 612	5,0

Quelle: Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt, Stichtag 30.09.2019

EU-Ausländer meiden oft auch aufgrund von Fremdenfeindlichkeit die neuen Bundesländer. Daher resultiert der positive Wanderungssaldo von Migranten überwiegend aus der Zuweisung Geflüchteter. Allerdings gelang es kaum, diese Zielgruppe dauerhaft im Land zu halten (vgl. BA 2015). Zudem besteht in vielen Bereichen ein weltweiter und intensiver Wettbewerb um Fachkräfte. Damit befinden sich anzuwerbende Fachkräfte in einer Auswahl-situation, die für anwerbende Regionen eine Differenzierung ihrer Strategien erfordert (OECD 2013, 157).

Weil die Dauerhaftigkeit des Anwerbenerfolgs eng mit den Wanderungsmotiven der Zuwandernden verbunden ist (Ghosh 2000, 185) und von strukturellen und situativen Faktoren beeinflusst wird (Cassarino 2004, 5; OECD 2013, 58), ist umfangreicheres Wissen erforderlich, um erfolgversprechende Anwerbestrategien zu entwickeln. Bislang fehlen kohärente Theorieansätze, um das komplexe Wanderungsverhalten qualifizierter Arbeitskräfte zu verstehen (Feithen 1985, 55; Goebel/ Pries 2003, 35). Insbesondere fehlt in bisherigen Strategien die Perspektive der Migranten selbst – ihrer Ziele, Vorstellungen und Beweggründe (vgl. Sinus-Studie 2008, 3). Bekannt ist aber, dass Migrationsentscheidungen keineswegs etwa nur auf Reallöhnen, Lohndifferenzen, Arbeitsbedingungen oder der Dauer der Aufenthaltsgenehmigung (vgl. Sasaki 2012) basieren. Auch

deshalb empfehlen sich Erklärungsansätze, die auch nicht-ökonomische Faktoren berücksichtigen (Sievers et al. 2010; de Jong 2000, 317).

Zu bedenken ist darüber hinaus, dass sowohl die Gewinnung und Qualifizierung von fachfremden Arbeitskräften, als auch die Weiterbildung und Einarbeitung eingewanderter Arbeitskräfte einen zeitlichen Vorlauf von ungefähr fünf Jahren benötigen (vgl. Baluyot 2014). Dabei sind es, so die Ergebnisse, insbesondere Sprachbarrieren, heterogene Bildungshintergründe, unterschiedliche Einstellungen und Werte oder kulturelle Erwartungen, aber auch Aspekte von Hierarchie und Teilhabe, die überwunden bzw. vermittelt werden müssen (ebd. 156). Notwendige Einarbeitungszeiten und bislang fehlendes Wissen um oder Erfahrungen mit erfolgversprechenden Anwerbestrategien für ausländische Fachkräfte machen die Entwicklung von Gegenstrategien dringend erforderlich.

Hinzu kommt, dass Defizite der Daseinsvorsorge in vielen ländlichen Räumen die Konkurrenzfähigkeit dort ansässiger KMU beeinträchtigen, weil sie Abwanderung in Städte und Ballungsräume fördern (Ketzmerick 2018).

Mit den antragstellenden gewerblichen Kammern in Sachsen-Anhalt (IHK Halle-Dessau, IHK Magdeburg, Handwerkskammern Halle und Magdeburg), der Bundesagentur für Arbeit Sachsen-Anhalt-Thüringen sowie teilnehmenden Unternehmen entstand ein Kooperationsverbund, der über zahlreiche Alleinstellungsmerkmale verfügt:

1. Flächendeckender Datensatz der in den Kammern organisierten Unternehmen in Bezug auf Gewerke/ Branchen/ Anzahl Mitarbeiter*innen/ Region;
2. flächendeckender Datensatz von sozialversicherungspflichtig beschäftigten Arbeitnehmern in Sachsen-Anhalt;
3. Mitwirkende Unternehmen zur Entwicklung praxisnaher Bedarfserhebungen, Integrations-, Weiterbildungs- oder Kooperationsmaßnahmen;
4. Umfangreicher Zugang zu praxisnahen Hürden und/oder Bewältigungsstrategien für Probleme im genannten Kontext;
5. Grundlagen in Analyse, Zielbestimmungen und Instrumenten eines kooperationsbereiten übergreifenden gesellschaftlichen Bündnisses.

Weil sich Arbeitsmärkte als Folge der Globalisierung für Arbeitnehmer verändern, beeinflussen sie aus Sicht von Migrant*innen die Attraktivität möglicher Migrationsziele (vgl. u.a. Sasaki 2012; Giordano/ Pagano 2012).

Fachkräfte sind international oft gut vernetzt (Stichweh 2007) und vergleichen Herkunfts- und (potenzielle) Zielgesellschaft anhand der ihnen durch Sozialisation vermittelten Werte (Fawcett 1989, 672 ff.). Aus der Migrationsforschung ist bekannt, dass Selbstverortungen erheblichen Einfluss auf die Bestimmung von Wanderungszielen haben (vgl. u.a. Siegert 2008, 2011, 2013).

Mögliche Anreizfaktoren sind vielfältig und sprechen unterschiedliche Werte potenzieller Zielgruppen an. Welche Werte von Teilen der Zielgruppe geteilt werden, kann abhängig von Herkunftsgesellschaften differieren. So ist z.B. bekannt, dass iranische, chinesische oder indische Studierende deutlich größere Bereitschaft zeigen, nach dem Studium in Deutschland zu bleiben als z.B. Studierende aus Lateinamerika (SVR_MI 2012, 51).

Zum Teil gravierende Unterschiede in der Intensität von Bleibeabsichten lassen sich nicht allein über Lohndifferenzen zwischen Herkunftsgesellschaft und (deutscher) Zielgesellschaft erklären. Vielmehr resultiert die Nachhaltigkeit der Niederlassung aus der im Rahmen der Sozialisation entwickelten Prädispositionen von Werten (Siegert 2008, 2011). Entsprechende Aspekte werden in bisherigen – und insbesondere in peripheren Regionen – weitgehend erfolglosen Anwerbe- und Bindungsstrategien nicht beachtet.

Demografische Veränderungen in Sachsen-Anhalt sind mittlerweile allerdings krisenhaft (Slupina et al. 2019), zeigen sich in einer schnell alternenden Bevölkerung, deren Arbeits- und Fachkräfte in den kommenden zehn Jahren in erheblichem Umfang in den Ruhestand gehen, und erfordern zielgerichtetes zügiges und stimmiges Handeln. Zu attestieren ist sowohl ein steigender Bedarf an einfachen Arbeitskräften insbesondere in den Wirtschaftszweigen Verkehr, Logistik, Hotel- und Gastgewerbe, als auch bei Fachkräften in Industrie, Gesundheits- und Sozialwesen, Handel und Baugewerbe. Laut Bundesagentur für Arbeit hat die Zahl unbesetzter Stellen im Bundesland allein von Februar 2015 bis Februar 2020 insgesamt um 24,8% zugenommen.

Erfolgversprechende systematische Ansätze einer ausreichenden Gegensteuerung auf Landesebene fehlen bislang (Hörschelmann et al. 2019), obwohl die Situation Sachsen-Anhalts durch gravierende gesellschaftspolitische und wirtschaftliche Aspekte gekennzeichnet ist:

- Krisenhafte demografische Entwicklung außerhalb der Städte Halle (Saale), Magdeburg und Dessau-Roßlau (Slupina et al. 2019);
- Zu erwartender rapide ansteigender Mangel an Arbeits-/ Fachkräften und Unternehmern insbesondere außerhalb der Großstädte (Hörschelmann et al. 2019);
- Die sich abzeichnende Facharbeiterlücke wird momentan noch nicht durch Zuwanderung geschlossen. Auch fehlen bei KMU¹, die Zuwanderer ausbilden und einstellen wollen, vielfach Erfahrungen und Unterstützungsangebote bei der Aus- und Weiterbildung, dem Einarbeiten

¹ Kleine und mittlere Unternehmen

und der Vorbereitung von Belegschaften (Siegert/ Ketzmerick/ Buchwald 2017);

- Risiken wirtschaftlicher Probleme von Unternehmen im Land als Folge unzureichender Versorgung mit Arbeitskräften. Das ist insbesondere problematisch, weil Sachsen-Anhalt mit einer Selbständigenquote von 8,8% bereits jetzt einen im Bundesvergleich (9,7%) unterdurchschnittlichen Besitz an Unternehmern (Statista 2017) und Gründungsaktivität aufweist (RKW 2020). Nur das Saarland (8,4%) und Bremen (7,2%) haben einen noch geringeren Anteil von Unternehmern an der Gesamtbevölkerung. Zudem wird ein hoher Anteil an Unternehmern in den nächsten Jahren in den Ruhestand gehen (KfW Mittelstandsatlas 2018);
- Latente Fremdenfeindlichkeit sowie Ablehnung von Juden und Moslems in großen Bevölkerungsgruppen (Hörschelmann et al. 2019, 8f.);
- Kaum nachhaltige Einwanderung in Sachsen-Anhalt und insbesondere nicht in ländlichen Regionen. Hohe Weiterwanderungstendenzen bei Geflüchteten und Studierenden (OECD 2013, Statistisches Landesamt 2018);
- Strukturelle Schwächen von zielgruppenspezifischen Angeboten (wohornahe und mütter-/familienfreundliche Bildungsangebote, Rechtsberatung, Traumatherapie, Sprachmittler, Ermöglichung der Religionsausübung usw.) in metropolfernen Räumen (Siegert 2018);
- Gleichzeitig bedient die Qualifikationsstruktur von Rück- und Zuwanderern nicht die gesamte Breite der Arbeitsmarktnachfrage; zudem ist die Ausbildungsbeteiligung recht gering (Ketzmerick 2015, 2019);
- In der Fläche abnehmendes Niveau von Infrastruktur und Daseinsvorsorge (Hörschelmann et al. 2019, 8 ff.; LaReg 2012, 32);
- Landespolitische Vorgaben, die als „Ursachen des Bevölkerungsverlusts ignorierend und rückwärtsgewandt“ sowie „als fraglich, symbolisch, wirkungslos und nicht-ganzheitlich“ klassifiziert (Slupina et al. 2019, 5) werden.

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, ...

- Einwanderung und nachhaltige Integration zu fördern. Insbesondere sind Frauen, Familien und junge Menschen („Zielgruppen“) unterschiedlicher Qualifikationsstruktur vor allem für ländliche Regionen Sachsen-Anhalts zu gewinnen. Hierzu fehlen aber Wissen und Erfahrungen, die mit dem vorliegenden Projekt geschaffen und erweitert werden sollen;
- Dieses Wissen und damit verbundene Erfahrungen zur Bindung von Abwanderungsbereiten und Zugewanderten sowie zur Anwerbung potenzieller Zielgruppen sollen zudem strukturiert aufbereitet werden, um zielgruppenspezifische Angebote unterbreiten zu können;

- Um Vorbehalten gegenüber Veränderungen oder Zuwanderung zu begegnen, kann die Erprobung anderer Dialogformate mit Belegschaften, Einwohnern und ihrem sozialen Umfeld geboten sein;
- Mit den vorgenannten Ansätzen entsteht eine Grundlage für eine von lokalen Akteuren getragene stimmige landespolitische Strategie zur Linderung der demografischen Krise, die sich auf die Einwanderung aus EU und Drittstaaten konzentriert. Eine solche Strategie zu entwickeln, wird als dringend notwendig angesehen (Hörschelmann et al. 2019).
- Für Kommunen, die Zuwanderer gewinnen wollen, ergeben sich wiederum Erkenntnisse, die zu einer an die Bevölkerung („Innen“) und anzuwerbende Zielgruppen („Außen“) ausgerichteten Imageverbesserung genutzt werden können.

Für ein gestaltendes Handeln von Kommunen, Unternehmen und Verbänden sind dazu u.a. folgende Erkenntnisdefizite zu beheben:

1. Einwanderung als Linderungsstrategie demografischer Verwerfungen:
 - a) Wie lässt sich die Einarbeitung, Qualifizierung und nachhaltige Bindung von Einwanderern mit unterschiedlichem Rechtsstatus v.a. in KMU ländlicher Regionen (z.B. durch Anreizsysteme, Unterstützung, Rahmenbedingungen) fördern?
 - b) Welche differenzierten Bedarfe/ Erwartungen haben (potenzielle) Zielgruppen unter den Einwanderern? Welche Strategien und/oder Instrumente versprechen Erfolg bei dem Bestreben, eine dauerhafte Niederlassung von Migranten in metropolfernen Regionen zu fördern?
 - c) Welche Unterstützungsmechanismen oder Anpassungen vorhandener Strukturen sind dazu erforderlich, wie können vorhandene Instrumente und Erfahrungen verbreitet oder verbessert werden?
2. Akzeptanz:
 - a) Mit Hilfe welcher Maßnahmen kann die Akzeptanz von Einwanderung in Bevölkerung, Belegschaften und Unternehmerschaft gesteigert werden?
 - b) Wie lassen sich erfolgversprechende Maßnahmen mit nötigen bundes- und/oder landespolitischen Strategien verknüpfen ?
3. Arbeits-/ Ausbildungsvermittlung:
 - a) Welche Quellregionen zur Gewinnung welcher Arbeits-/Fachkräfte mit hoher Wanderungsbereitschaft und ausreichender Integrations- und Bleibeperspektive könnten eingegrenzt werden? Welche Kanäle der Ansprache und Gewinnung sind dort erfolgversprechend?

- b) Da Arbeitsvermittlungen über zivilgesellschaftliche Akteure und Netzwerke in aller Regel erfolgreicher sind als rein staatliche Angebote, ist zu fragen, a) wie Angebote von Arbeitsagenturen verbessert, b) wie zivilgesellschaftliches Engagement besser genutzt und c) wie die Akteure zur Entwicklung und Weiterentwicklung vernetzter Angebote bewegt werden können?
- c) Welche Herausforderungen und welche Lösungsansätze sehen Unternehmen im Land bei der praxisnahen Erhebung mittelfristiger Bedarfe sowie bei der Gewinnung, Integration und Qualifizierung neuer Arbeitskräfte, und welche Strategien verfolgen sie?
- d) Wie könnten die Unternehmen in der Entwicklung stimmiger und erfolgversprechender Strategien unterstützt werden (z.B. durch die Kammern und deren Zusammenwirken mit Politik und Verwaltung)?
- e) Welche Kommunikations-, Rekrutierungs- und Bindungsstrategien sind erfolgversprechend, um Arbeitskräfte für ausgewählte Branchen und Regionen zu gewinnen?
- f) Welche Erwartungen haben potenzielle Einwanderer, und wie können diese Erwartungen von strukturschwachen Räumen und dort ansässigen Unternehmen angemessen erfüllt werden?
- g) Welche Strategien wurden bislang verfolgt und mit welchem Erfolg? Aus welchen (Miss-)Erfolgen kann was gelernt werden? Wie sind sie weiter zu entwickeln/anzupassen, um ggf. erfolgreicher zu sein?
- h) Welche Wissenslücken bestehen diesbezüglich bei welchen Akteuren und wie lassen sie sich beheben?

1.1. Ausgangssituation

Bevölkerungsrückgang und rasche Alterung haben Konsequenzen für die regionale Wirtschaft, den Arbeits- und Ausbildungsmarkt, Organisation der Daseinsvorsorge und Verwaltung. Von den demografischen Einflussgrößen Tod, Geburt und Wanderung lässt sich nur Letztere kurz- und mittelfristig beeinflussen. Sachsen-Anhalt ist besonders von den Folgen betroffen und auf Rück- und Einwanderung angewiesen.

Allerdings stellt die OECD (2013, 15) fest, dass Deutschland kein attraktives Einwanderungsland ist und insbesondere Ostdeutschland nicht als attraktive Einwanderungsregion gilt. Deshalb empfiehlt die OECD die Anwerbung von Fachkräften aus Ländern ohne verbindende Wanderungsgeschichte (ebd., 17). Wird berücksichtigt, dass Deutschland bislang unattraktiver für dauerhafte Arbeitsmigration war, in der EU ähnliche demografische Herausforderungen von fast allen Ländern bewältigt werden müssen und die Mobilität von qualifizierten Arbeitnehmern der EU kaum

zunimmt (vgl. Teichler 2012, 41 f.; Hörschelmann/ Leibert/ Ott/ Rudek/ Wiest 2019, 11), dann muss eine vollständige oder auch nur weitgehende Bedarfsdeckung durch EU-Binnenwanderung als unrealistisch (OECD 2013, 55 f.) eingeschätzt werden. Brücker (2019) erwartet sogar einen Rückgang von 25% von Einwanderern aus EU-Staaten.

Nicht zu erwarten ist ebenfalls eine ausreichende Rückwanderung ostdeutscher Fachkräfte, die nach der Wende ins Ausland oder die westlichen Bundesländer abgewandert sind. Studien der Bundesagentur für Arbeit (Fuchs/ Weyh 2016, 19; Schneider et al. 2010) zeigen an den Beispielen Sachsen-Anhalt und Mecklenburg-Vorpommern, dass lediglich mit Rückwanderungsraten von maximal ca. 16% zu rechnen ist. Daher warnen Fuchs/ Weyh (2016, 23) vor überzogenen Erwartungen, denn die "... absoluten Zahlen lassen ... geringe Chancen erwarten, dass die Rückkehrer in nennenswertem Ausmaß mögliche Fachkräfteproblematiken lindern könnten."

Um angeworbene Arbeitskräfte zur dauerhaften Niederlassung in Sachsen-Anhalt zu bewegen, ist es wichtig, Standortvorteile zu identifizieren, die aus Sicht potenzieller Zielgruppen entscheidungsrelevanten Charakter haben. Andernfalls droht das Risiko des Anwerbeaufwands beim Land zu verbleiben, ohne dass eine Weiterwanderung verhindert werden kann.

Da die genannten Gründe weder kurz- noch mittelfristig ausreichende Rückwanderung oder den Zuzug von EU-Ausländern in genügendem Umfang erwarten lassen, konzentriert sich der vorliegende Antrag zum einen darauf, Alleinstellungsmerkmale des Landes und einer Musterkommune für Zielgruppen aus Quellregionen zu identifizieren, die nicht im Fokus gängiger Anwerbestrategien wirtschaftsstarker Bundesländer liegen. Zum anderen sollen vielversprechende Quellregionen innerhalb der EU sowie darüber hinaus für Sachsen-Anhalt anhand länderspezifischer Fachkräftepotentiale sowie ihrer qualifikatorischen Passfähigkeit bestimmt werden. Deutlich wird, dass sich der Zuzug aus zahlreichen Quellregionen speisen muss, um eine Linderung der demografischen Krise zu erreichen.

Da vorliegende Studien vermuten lassen, dass lokale Rahmenbedingungen wichtig für Zuzugs- und Bleibeentscheidungen Wanderungsbereiter sind (Siegert 2019), empfehlen sich Untersuchungen in einer Kommune, die exemplarisch für andere Gemeinden stehen kann.

Ein solcher Ansatz erscheint vielversprechend, zumal das 2019 vom Deutschen Bundestag (2019) verabschiedete Fachkräfteeinwanderungsgesetz auf regional- oder landesspezifische Aspekte der Anwerbung keine Rücksicht nimmt. Vielmehr ist es ein bundespolitischer Rahmen, der v.a. die Einwanderung in Ballungsräume oder reiche Bundesländer erwarten lässt. Dies liegt zum einen an den Sprachen, in denen Zielgruppen angesprochen werden und die darüber den Zuzug zu bereits in deutschen

Großstädten lebenden Ethnien begünstigen. Zum anderen sind die mit der Einwanderung nach Deutschland verbundenen Transaktionskosten (z.B. Gebührenhöhe, Anforderungen an Sprachniveau, fehlende Goethe-Institute außerhalb internationaler Ballungsräume, erforderliche Rechtskenntnisse oder Rechtsberatung, Anerkennungsverfahren vorhandener Formalqualifikationen, Netzwerke oder Ermessensspielräume kommunaler Ausländerbehörden etc.; Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2020) so hoch, dass die daraus abzuleitende Nutzenerwartung nur in Ballungsräumen erfüllt werden kann (Brücker 2019). Schließlich fehlt die dazu erforderliche Infrastruktur (z.B. Sprachmittler und -kurse, Erfahrungen in der Anerkennung ausländischer Formalqualifikationen, Weiterbildungsangebote, fehlende Willkommenskultur) gerade in strukturschwachen Räumen, wie die exemplarische Vorstudie im Landkreis Mansfeld-Südharz zeigt (Siegert 2018). Brücker, Jaschke und Keita (2019, 17) gehen deshalb davon aus, „dass der erwünschte Zuwachs in der Einwanderung qualifizierter und hochqualifizierter Arbeitskräfte verfehlt wird.“

Angesichts des benötigten zeitlichen Vorlaufs, den die Entwicklung und Umsetzung einer Anwerbestrategie und die - bei dem angestrebten Erfolg - zu erwartende Einarbeitungszeit erfordert, hat sich die Einheitsgemeinde Stadt Tangerhütte im Verbund mit den Kammern, der Regionaldirektion Sachsen-Anhalt-Thüringen der Bundesagentur für Arbeit und einigen ausgewählten Unternehmen entschlossen, eine Basis für eine ganzheitliche Anwerbe- und Integrationsstrategie zu schaffen und diese gemeinsam mit einer Pilotkommune und teilnehmenden Unternehmen zu entwickeln.

Denn insbesondere kleine und mittelständische Betriebe, die prägend für die Wirtschaftsstruktur Sachsen-Anhalts sind, agieren am (Arbeits-)markt keineswegs immer mittel- und langfristig planend und benötigen bei perspektivischen Änderungen von Märkten oftmals fachliche Unterstützung. Weil demografischer Wandel langfristig und mit großer Sicherheit prognostizierbar ist, werden damit verbundene Fragen des Arbeits- und Fachkräftemangels auch nach Bewältigung der Folgen des Pandemie-Lockdowns aktuell bleiben. Zudem eröffnen zusammengebrochene Arbeitsmärkte in anderen Ländern Chancen für Sachsen-Anhalt, wanderungsbereite Arbeitskräfte für das Land zu interessieren. Insofern verschafft die Covid19-Pandemie durchaus auch Zeit und Möglichkeiten für die Entwicklung einer erfolgversprechenden Strategie.

Der vorliegende Antrag dient der Erarbeitung der Grundlagen eines handlungsleitenden Rahmens für Anpassungs- und Gegenstrategien zur Linderung von negativen Folgen demografischen Wandels. Dazu wird die Einheitsgemeinde Stadt Tangerhütte exemplarisch ausgewählt.

Schließlich ist die Situation der Stadt vergleichbar mit vielen anderen Kommunen des Landes: denn der „Luxus der Leere“ in Bezug auf

Wohnraum kann zu einer erheblichen Belastung führen, wenn überdimensionierte Infrastruktur mit knappen Mitteln finanziert werden muss.

Wohnten 1990 in Tangerhütte 14.970 Menschen (Statistisches Landesamt 2020), so sank die Bevölkerungszahl bis 2018 um 28,4% auf 10.718. Damit fällt der Bevölkerungsverlust stärker aus als im Landkreis (-28,2%) und im Land Sachsen-Anhalt (-23%). Ein weiteres Absinken der Bevölkerung wird prognostiziert, da der Sterbeüberschuss tendenziell zunimmt während sich die Wanderungssalden die Waage halten (Statistisches Landesamt 2019a, 35). Das Durchschnittsalter der Bevölkerung lag zum 31.12.2018 bei über 49 Jahren (Frauen: >51 Jahren) und damit deutlich über dem Altersdurchschnitt Sachsen-Anhalts von 47 Jahren (Hörschelmann et al. 2019, 10) wie auch des Landkreises Stendal von 48 Jahren (Statistisches Landesamt 2020). Aufgrund einer überdurchschnittlich alten weiblichen Bevölkerung (51 Jahre) ist ein die Bevölkerungszahlen konsolidierender Geburtenanstieg unwahrscheinlich.

Hörschelmann et al. (2019, 9) stellen fest, dass in Sachsen-Anhalt „angesichts einer ungünstigen Bevölkerungsstruktur eine positive natürliche Bevölkerungsentwicklung kurz- und mittelfristig praktisch ausgeschlossen“ ist.

Diese Entwicklung hat gravierende Folgen für gesellschaftliche und verwaltungstechnische Strukturen, die Infrastruktur und den Arbeitsmarkt. So werden ohne Zuwanderung bis 2030 deutlich mehr Menschen in den Altersruhestand wechseln als junge Menschen das arbeitsfähige Alter erreichen. Das einheimische Arbeitskräftepotenzial schrumpft bereits heute. Auch wenn die Corona-Pandemie diese Entwicklung für einige Zeit verlangsamt, sind doch mittelfristig wachsende Fachkräfte-Lücken zu schließen. Weil die regionale demographische Entwicklung noch dramatischer ausfällt und Sachsen-Anhalt – mit Ausnahme der Städte Halle/ S. und Magdeburg – davon flächendeckend betroffen ist, kann z.B. durch Zuwanderung aus dem Umland keine Trendumkehr erfolgen.

Aufgrund der vorgenannten Entwicklungen kommen Hörschelmann et al. (2019, 9) zu dem Schluss, dass „eine demographische Stabilisierung Sachsen-Anhalts nur durch eine verstärkte Zu- oder Rückwanderung aus dem übrigen Bundesgebiet und dem Ausland erreicht werden [kann]“. Allerdings, so die Autoren, bestehe nur eine geringe Rückkehrbereitschaft. Zudem erfordere die dauerhafte Ansiedlung von Rück- und Zuwanderern eine „Willkommenskultur“ (a.a.O.), die allerdings bislang fehle.

Für die beteiligten Projektpartner Einheitsgemeinde Stadt Tangerhütte, Handwerkskammern, Industrie- und Handelskammern, Unternehmen und die Bundesagentur für Arbeit (Regionaldirektion Sachsen-Anhalt-Thüringen) ist es wichtig, Erfahrungen in der praktischen Umsetzung eines solchen neuen Ansatzes zu sammeln. Zumal Hörschelmann et al. (2019, 11)

darauf verweisen, dass die Anwerbe- und Bindungspotenziale auch aus EU-Staaten sehr begrenzt sind.

Kleinstädte mit 5-20.000 Einwohner stellen in Sachsen-Anhalt einen Schwerpunkt der Gemeindegrößenstruktur dar (Statistisches Landesamt 2019a und 2019b). Und keine Kommune dieser Größenordnung ist in der Lage, einen notwendigerweise komplexen Prozess der Gegensteuerung mit vorhandenen Ressourcen zu leisten.

Es bietet sich daher an, für eine pilothafte Untersuchung erfolgversprechender Anwerbe- und Bindungsstrategien eine Kommune auszuwählen, in der zwischen 5.000 und 20.000 Einwohner leben. Leitende Überlegung war zudem, dass die Wirtschaftsstruktur einer Pilotkommune von klein- und mittelständischen Handwerks- und Handelsbetrieben geprägt sein sollte. Stärker als im Landesdurchschnitt, wird die Wirtschaftsstruktur der Einheitsgemeinde Stadt Tangerhütte von kleinen Unternehmen des Baugewerbes (rd. 25% der Unternehmen) und Handels (rd. 17% der Unternehmen) dominiert und ist die Branchenvielfalt der Stadt begrenzt. Insbesondere sind Unternehmen des Gesundheits- und Sozialwesens unterdurchschnittlich vertreten (Statistisches Landesamt 2020, Statistisches Landesamt 2019c). Mit diesen Charakteristika steht die Einheitsgemeinde Stadt Tangerhütte beispielhaft für wirtschaftliche Strukturen in vielen ländlichen Räumen.

Schließlich war aus Vorstudien bekannt (Ketzmerick 2019), dass berufliche Perspektiven, soziale Einbettung und lokale/ regionale Infrastruktur wichtige Kriterien für Wanderungsbereite sind, um zuzuwandern und/ oder zu bleiben. Diese Kriterien sind zudem auf potenzielle Zielgruppen auszurichten und erfordern eine Eingrenzung von Quellregionen, aus denen Zuwanderer erfolgreich gewonnen und nachhaltig gebunden werden können.

Denn ohne eine erfolgreiche Bevölkerungskonsolidierung drohen Sachsen-Anhalt „bundespolitischer Bedeutungsverlust, steigende Sozialausgaben, besondere[n] Herausforderungen bei der Aufrechterhaltung der sozialen und technischen Infrastruktur... sowie [die] Gefahr eines Fachkräftemangels, der die Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittelständischer Unternehmen gefährden könnte“ (Hörschelmann et al. 2019, 12). Die Einheitsgemeinde Stadt Tangerhütte ist in dieser Hinsicht durch repräsentative „Negativfaktoren“ (geringe Größe, demografische Abwärtsspirale), aber zugleich auch durch städtische Potenziale gekennzeichnet. Dazu gehört z.B. eine aufgeschlossene, proaktive Stadtverwaltung, die bereit ist, neue Wege zu gehen und diese auch der Bevölkerung zu vermitteln. Zudem bestehen verlässliche Kooperationsbeziehungen mit dem Bürgermeister, die einen schnellen Projektstart ermöglichen und die Umsetzung fördern.

1.2. Erwartete Ziele

Im Rahmen der beantragten Förderung können nicht alle der vorgenannten Themen behandelt werden. Deshalb erfolgt eine Fokussierung auf folgende erkenntnisleitende Fragestellungen:

1. Welche Ausgangsvoraussetzungen (Umfang, Regionen und Qualifikation von Arbeitskräftebedarfen, vorhandene und benötigte Strukturen der Anwerbung und Integration, Verfahrensverbesserungen usw.) sind in Sachsen-Anhalt gegeben und wie lassen sie sich durch die antragstragenden Akteure verbessern?
2. Welche Verfahren zur Bestimmung möglicher Quellregionen für spezifische Arbeitsmarktbedarfe eines strukturschwachen Bundeslandes (am Beispiel Sachsen-Anhalt) bzw. von demografischem Wandel betroffene Kommune sind erfolgversprechend?
3. Welche betrieblichen Bedarfe und Hürden bestehen in Bezug auf die Anwerbung und Integration von Arbeitsmigranten und wie korrespondieren diese mit spezifischen Erwartungen potenzieller Zielgruppen in Frage kommender Quellregionen?
4. Mit welchen Angeboten können Kommunen betriebliche Anwerbe- und Bindungsstrategien unterstützen und welches Wissen bzw. welche Kompetenzen sind dafür erforderlich?

Die nachstehenden fünf Ziele dienen als Strategiegrundlage zur Anwerbung und Bindung von Arbeits- und Fachkräften:

Erstens: *Entscheidungskriterien potenzieller Einwanderergruppen im Rahmen von Experteninterviews ermitteln.* Bislang gibt es keine flächendeckende und die Perspektive migrationsbereiter Arbeits- und Fachkräfte einnehmende Erhebung zu deren Wanderungsmotiven und Anreizfaktoren. Motive und Einflussfaktoren von Migrationsentscheidungen zu kennen ist aber Voraussetzung, um Anwerbung und Integration erfolgreich gestalten zu können. Geplant sind Experteninterviews und Recherchen zu den für anzuwerbende Zielgruppen wichtigen Entscheidungskriterien. Zudem ist die Passung zu regionalen Standortfaktoren zu ermitteln, um zu entscheiden, welche Stärken bei der Anwerbung betont werden können.

Zweitens: *Potenzielle Quellregionen identifizieren.* Auf Basis detaillierter Daten zu Stand und Entwicklung der Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmer in verschiedenen Referenzbundesländern nach Nation, Tätigkeit und Wirtschaftszweig sollen im Abgleich mit der Situation in Sachsen-Anhalt bestehende Migrationsströme nach Deutschland sowie Beschäftigungspotenziale in potenziellen Quellregionen identifiziert werden, von denen das Land und die Einheitsgemeinde Stadt Tangerhütte bislang nur unterdurchschnittlich profitieren. Auf Basis dieser Analysen und vor dem

Hintergrund des Qualifikationsstandes in den Herkunftsländern können Quellregionen in der EU und in Drittstaaten identifiziert werden, bei denen für konkrete Branchen und Tätigkeiten hohe Erfolgsaussichten dauerhafter Anwerbung bestehen.

Drittens: *Geeignete Anspracheformen ermitteln sowie mögliche Ansprache- und Akquisekanäle eingrenzen.* Aus der Migrationsforschung ist die dominierende Rolle der Selbstverortung für das Aufnehmen und Filtern von Informationen bei Fachkräften bekannt. Es kommt also nicht allein auf die zu vermittelnde Information (z.B. über Sachsen-Anhalt bzw. Tangerhütte) an, sondern insbesondere darauf, wie und von wem bzw. über wen diese Information transportiert wird. Denn abhängig von den Strukturen potenzieller Zielgesellschaften ist es wahrscheinlich, dass unterschiedliche Kanäle zu nutzen sind.

Viertens: *Angebote entwickeln.* Das im Projekt gewonnene Wissen dient dazu, zielgerichtete sowie lokalspezifische Anwerbe- und Integrationsstrategien und -angebote am Beispiel der Einheitsgemeinde Stadt Tangerhütte zu entwickeln. Die Attraktivität einer Zielregion glaubwürdig zu vermitteln setzt voraus, die Erwartungen der zu gewinnenden Fachkräfte zu kennen und zu berücksichtigen. Das kann auch bedeuten, Verbesserungsmöglichkeiten in bestehenden Leistungen der Kammern, der Bundesagentur für Arbeit oder teilnehmender Unternehmen zu identifizieren.

Fünftens: *Nachhaltigkeit sichern.* Die Generierung von Wissen schafft lediglich die Grundlage eines zu überarbeitenden Standortmarketings oder eines zu entwickelnden Integrierten Städtischen Entwicklungskonzeptes. Als nächster Schritt sind daraus abgeleitete Maßnahmen der Anwerbung und Integration zu entwickeln und umzusetzen. Schritte der Umsetzung sind in Kooperation mit kommunalen und zivilgesellschaftlichen Akteuren geplant (z.B. Aufbau angemessener zielgruppenspezifischer Anwerbestrukturen in ausgewählten Quellregionen oder Bindungsstrukturen in der aufnehmenden Kommune, Schaffung eines Vermittlungspools für begleitende Familienangehörige).

1.3. Zielgruppen

Zielgruppe des Projektes sind einerseits ausgewählte Akteure in Sachsen-Anhalt, die ihre Angebote (Dienstleistungen, Arbeitsplätze, gesellschaftspolitische Unterstützung) auf die Erwartungen von andererseits zu identifizierenden Zielgruppen möglicher Quellregionen ausrichten.

Landesinterne Akteure wie Unternehmer, Belegschaften, zivilgesellschaftliche Organisationen werden über die Projektpartner ausgewählt und angesprochen. Wanderungsbereite Arbeits-/ Fachkräfte aus potenziellen Quellregionen werden z.B. über Migrantenorganisationen, Kulturvereine und Botschaften identifiziert und kontaktiert.

1.4. Inhalt des Projektes

Das Projekt umfasst fünf Module:

Erstens die *Recherche von Literatur sowie die Datenbeschaffung², Aufbereitung und Auswertung*. Die Literaturrecherche umfasst die Themen "internationale Fachkräftewanderung", "Erwartungen von Migranten an Zielländer", "Sozialisationsinflüsse auf Migrationsbereitschaft", "Auswahl von Quellregionen" und „Wandel von Stereotypen und Vorurteilen“. Ziel ist es, darüber eine *Eingrenzung* auf zwei bis drei *potenzielle Quellregionen* vornehmen und eventuellen Vorbehalten in aufnehmenden Gesellschaften bzw. Belegschaften konstruktiv begegnen zu können. Die Analyse von Daten zur Arbeitsmarktintegration von Migranten verschiedener Berufsgruppen im innerdeutschen Vergleich und im Vergleich zwischen Landkreisen sowie die Analyse der Fachkräftepotenziale in den Herkunftsländern und -regionen werden zur Bewertung von Quellmärkten für Sachsen-Anhalt durchgeführt. Dabei sollen ggf. nachhaltige Einschränkungen der Mobilität durch die Pandemie 2020 möglichst berücksichtigt werden.

Zuständig

Auftragnehmer

Zweitens die *Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Experteninterviews* (z.B. von Diaspora-Gemeinden in Deutschland, Botschaftsangehörige von Quellregionen, Fachleute des Auswärtigen Amtes). Ziel ist die Überprüfung und ggf. Erweiterung literaturbasierter Erkenntnisse über Wandermotive, Erwartungen, Erfahrungen und Auswahlkriterien von Zielländern aus Sicht potenzieller Migranten (*Verifizierung potenzieller Quellregionen*).

Zuständig

Auftragnehmer

Drittens die *Identifizierung von Verbesserungs- und Veränderungsbedarfen auf Seiten des Antragstellers und der Projektpartner*. Vorgesehen ist

- a) zu ermitteln, welche Angebote der Einheitsgemeinde Stadt Tangerhütte oder der Kammern entwickelt oder verbessert werden könnten sowie,
- b) ob sonstige Handlungsbedarfe (z.B. Angleichung/ Aufbau von Datenerhebungen zur Ermittlung von Personalbedarfen oder Befragungen) bestehen, um strukturierte Anwerbestrategien zu entwickeln.
- c) Darüber hinaus ist zu evaluieren, wie Unternehmen betriebliche Integrations-, Einarbeitungs- oder Qualifizierungsangebote praxisnah und zielgruppengerecht ausgestalten können.
- d) Auch ob und ggf. welche Verbesserungen in der Kooperation zwischen den teilnehmenden Partner mit der Bundesagentur für Arbeit,

² Daten sind z.B. von der Bundesagentur für Arbeit, Eurostat und OECD zu beschaffen.

aber auch innerhalb der Partnerstrukturen (z.B. Arbeitsabläufe, Kommunikation) möglich sind, soll ermittelt werden

Zuständig

Auftragnehmer in Kooperation mit Auftraggeber und Projektpartnern

Viertens die *Entwicklung, Durchführung und Auswertung von Belegschaftsbefragungen (Mitarbeiter*innen und Leitungsebene) unter teilnehmenden Betrieben*. Weiterhin werden *praxisnahe Methoden zur mittelfristigen Personalbedarfsplanung* (Umfang, Strukturen) sowie mögliche Vorbehalte und Grundlage ihrer Überwindung sowie Aufnahme- und Integrationsbereitschaft entwickelt.

Zuständig

Auftragnehmer in Abstimmung mit Auftraggeber und Projektpartnern

Fünftens die *Nutzung gewonnener Erkenntnisse zur Skizzierung von Maßnahmen zur erfolgversprechenden Anwerbung und nachhaltigen Bindung von Arbeits- und Fachkräften in metropolferne Regionen*. Mit Hilfe der Untersuchungsergebnisse werden lokale sowie regional-, unternehmens- oder institutionsspezifische Ansatzpunkte identifiziert und in kooperativer Weise zu Grundzügen einer Strategie geformt. Auf dieser Basis lassen sich vorhandene kommunale oder Landesstrategien umsetzen und weiterentwickeln.

Zuständig

Auftragnehmer in Abstimmung mit Auftraggebern und Projektpartnern

Abb. 3 Übersicht über Aufgaben und erwartete Ergebnisse

Modul	Schwerpunkt	Beispielhafte Ergebnisse
1	Literaturrecherche und Datenbeschaffung Analyse von Beschäftigungsdaten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktualisierte Übersicht über Ergebnisse der Migrations- und Integrationsforschung ▪ Aktualisierte Datensätze zu ökonomischen Kriterien (z.B. Lohndifferenzen, GINI-Koeffizienten) ▪ Übersicht über potenzielle Quellregionen und deren Wanderungsgeschichte mit Deutschland ▪ Übersicht zum Stand der Integration in Sachsen-Anhalt und zu Arbeitskräftebedarfen ▪ Ergebnisse zur Arbeitsmarktbeteiligung von Migranten in Deutschland nach Nation, Beruf, soziodemografischen Merkmalen sowie Bundesland und Zielregion TH. ▪ Auswahl potenzieller Quellregionen aufgrund vorhandener qualifikationsspezifischer Potenziale in Herkunftsländern/-regionen und erfolgreicher Arbeitsmigration in andere Bundesländer nach Nation
2	Experteninterviews	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhebung/ Eingrenzung spezifischer Erwartungen von Zielgruppen aus potenziellen Quellregionen an mögliche Zielregionen in Sachsen-Anhalt

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Skizzierung von Netzwerken in potenzielle Quellregionen (z.B. für weiterführende Studien oder Marktzugänge) ▪ Grundlagen für Angebotsstrukturen in potenzielle Zielregionen skizzieren
3	Identifizierung von Verbesserungs- und Veränderungsbedarfen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koordinierung künftiger Unternehmensbefragungen zwischen Kammern (Zeitpunkt, Inhalte, Strukturen usw.) und Herstellung von Vergleichbarkeit ▪ Ausrichtung und Abstimmung von Angeboten der Teilnehmer auf Erwartungen von Zielgruppen ▪ Erkennen von Angebotslücken der Projektpartner und/ oder landespolitischen Unterstützungsbedarfen ▪ Grundlagen für Veränderungen schaffen, die den Standort Sachsen-Anhalt für Einwanderer attraktiver machen
4	Befragung von Belegschaften und teilnehmenden Betrieben	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhebung von Arbeits-/Fachkräftebedarfen nach Umfang, Jahresscheiben und Qualifikation ▪ Erhebung von Vorbehalten, interkulturellen Erfahrungen und Kompetenzen nach Region, Branche, Belegschaft oder Führungsebenen ▪ Grundlagen für Schwerpunktsetzungen (z.B. nach Branchen, Regionen) einer Anwerbestrategie schaffen
5	Maßnahmen zur Anwerbung/ Bindung von Arbeitskräften in metropolfernen Regionen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Überblick über erkennbare Arbeitskräftebedarfe und unternehmerische Bereitschaft zur Aufnahme/ Bindung von Einwanderern ▪ Skizzierung umzusetzender Maßnahmen zur Verbesserung von Anwerbe- und Bindungserfolgen ▪ Erkennen von Verbesserungspotenzialen und Veränderungsnotwendigkeiten ▪ Grundlagen eines kohärenten wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Ansatzes zur Linderung der Folgen demografischen Wandels legen

1.5. Kooperationsstrukturen/ Kooperationsvereinbarungen

Das vorliegende Projekt wird von der antragstellenden Kommune, den teilnehmenden Kammern, ausgewählten Unternehmen und der Regionaldirektion Sachsen-Anhalt-Thüringen der Bundesagentur für Arbeit unterstützt (siehe Absichtserklärungen im Anhang).

Vorgesehen ist, die im Rahmen des Konzeptes zu erbringenden Leistungen an Dritte zu vergeben, wobei Projektsteuerung und wissenschaftliche Dienstleistungen getrennt werden. Damit wird sichergestellt, dass nicht alle extern zu erbringenden Leistungen in „einer Hand“ liegen.

Denn insbesondere für die Aufgabe der Projektleitung verfügt die Einheitsgemeinde Stadt Tangerhütte in ihrem Personalstamm nicht über die mit dem Projekt fachlich geforderten Anforderungen und Arbeitskapazitäten

und kann eine zeitlich befristete Stelle aus haushaltsrechtlichen Gründen nicht kurzfristig einrichten.

1.6. Einbeziehung vorhandener Ergebnisse anderer Projekte/ Untersuchungen

An folgende Initiativen und Projekte knüpft das Vorhaben auf Landes- und regionaler Ebene an:

a. Demografiestrategie des Landes

Die Strategie untersetzt die Absicht der Landesregierung, ein kohärentes Vorgehen zur nachhaltigen Einwanderung und Integration zu entwickeln und bezieht sich insbesondere auf Analysen und Prognosen des Statistischen Landesamtes sowie Aktivitäten des Ministeriums für Landesentwicklung und Verkehr des Landes Sachsen-Anhalt (Demografie-Beirat, Demografie-Allianz, wissenschaftliche Begleitung). Darüber hinaus ist die länderübergreifende Mitteldeutsche Demografie-Initiative der Länder Thüringen, Sachsen und Sachsen-Anhalt zu nennen, insbesondere deren politische Vorgabe im „Eckpunktepapier“, die Kommunen mögen „in einen länderübergreifenden Erfahrungsaustausch“ eintreten.

b. Identifikation, Bewertung und Definition von Quellmärkten zur Fachkräftegewinnung für die Region Leipzig. Quellmarktanalyse.

Wie auch andere Regionen Deutschlands wird das wirtschaftliche Wachstum Leipzigs durch fehlende Arbeits- und Fachkräfte gebremst. Das zur Identifizierung potenzieller Quellmärkte entwickelte Verfahren liefert neben Quellmärkten auch Ansatzpunkte für eine über die EU hinausreichende Gewinnungsstrategie.

c. Fachkräftestudie Jena 2030

Im Zuge des demografischen Wandels und durch den Rückgang der Zugangspotenziale im Umland sowie überregional sind auch bisherige Wanderungsgewinner wie die Stadt Jena künftig stärker auf Migration angewiesen, um ihr Beschäftigungsniveau halten und kommunale Investitionen refinanzieren zu können. Voraussetzung dafür ist, dass Schlüsselfaktoren wie Familienfreundlichkeit, Willkommenskultur und gute Arbeits- und Lebensbedingungen gegeben sind.

d. Kleine und mittlere Unternehmen beim demografisch bedingten Arbeits- und Fachkräftemangel fördern. Pilotprojekt zur beruflichen Integration Geflüchteter.

In einem Projekt der Lutherstadt Wittenberg wurden Erfahrungen bei der Arbeitsmarktintegration Geflüchteter erhoben, analysiert und aufbereitet. Die Studienergebnisse vermitteln ein differenziertes Bild und geben Anregungen über erfolgversprechende Ansätze, Verbesserungs- und Handlungsbedarfe. Insbesondere zeigte die Studie, wie wichtig die

Kooperation zwischen Verwaltung, Zivilgesellschaft und Unternehmen ist, um Integration erfolgreich zu gestalten.

- e. Studie Willkommen in Thüringen – Entwicklung des Fachkräftebedarfs bis 2030 und Strategien der Fachkräftegewinnung

Auf dem Arbeitsmarkt des Freistaates Thüringen entsteht bis 2030 ein erheblicher Ersatzbedarf durch den Renteneintritt geburtenstarker Jahrgänge mit überwiegend berufsfachlichen Qualifikationen. Betriebliche Instrumente zur Fachkräftesicherung sind teils nicht problemadäquat. Bereits heute und künftig zunehmend stehen Betriebe vor Herausforderungen durch die nötige Anpassung von Qualifikationen an neue Arbeitsaufgaben und Technologien, durch vielfältige Aufgaben des Betrieblichen Gesundheitsmanagements angesichts alternder Belegschaften sowie die Integration ausländischer Mitarbeiter.

- f. Im Übrigen ist das Projekt darauf angelegt, sich an der Fachkräfteanwerbestrategie des Bundes zu orientieren und darauf aufbauend lokale Akzente zu setzen.

2. Nachhaltigkeit des Projektes

Das Projekt versteht sich als weiterer Baustein der praxisbezogenen Forschungsreihe „anKommen – willKommen“, die im letzten Jahr mit dem Bundespreis Nachhaltigkeit in der Kategorie Gesellschaft (<https://nachhaltigkeit.bvng.org/bundespreis-nachhaltigkeit/>) ausgezeichnet wurde. Diese Forschungsmodule bilden die Grundlage zur Entwicklung eines stimmigen Konzeptes für eine international ausgerichtete Anwerbe- und Integrationsstrategie von Fachkräften aus Drittstaaten für metropolferne Regionen Sachsen-Anhalts.

Bislang durchgeführte Erhebungen lassen einen erheblichen und sich verschärfenden Mangel an Arbeitskräften und Fachpersonal in den nächsten Jahren erwarten. Er ist bereits jetzt flächendeckend im Land spürbar. Studien zeigen dabei beispielhaft (Miss-)Erfolgsfaktoren der Gegensteuerung. Bisherige Studienergebnisse zeigen auch, dass vermutete Vorbehalte gegenüber Einwanderern differenziert zu betrachten sind: Viele Menschen wollen in Entscheidungen einbezogen werden; Maßnahmen lokaler Integrationsunterstützung (z.B. durch Bildungs- und Beratungsangebote) sind erforderlich.

Mit der durch ein solches Pilotprojekt geschaffenen Grundlage kann eine auf Nachhaltigkeit angelegte Anwerbe- und Bindungsstrategie von Fachkräften für das Land und interessierte Unternehmen entwickelt und umgesetzt werden.

Nach vorliegendem Kenntnisstand wird davon ausgegangen, dass das Projekt der ständigen Weiterentwicklung bedarf, um Veränderungen der

Rahmenbedingungen aufzunehmen und auf entstehende weitere Wissens- oder Erfahrungslücken zu reagieren.

2.1. Fortführung des Projektes nach Abschluss des Förderzeitraums

Eine Projektfortsetzung ist in vier Themenfeldern geplant:

- a) Ergebnisse der Befragungen werden direkt in Strategien zur Arbeits- und Fachkräftegewinnung für die Einheitsgemeinde Stadt Tangerhütte einfließen.
- b) Das Erkennen möglicher Angebotslücken und Handlungsbedarfe kann zu geplanten Veränderungen in den Strukturen der teilnehmenden Institutionen und Unternehmen führen. (Grundsätzliche Veränderungsbereitschaft ist nicht zuletzt Grundlage dieses Antrags, der das erforderliche Wissen erhebt.)
- c) Mit den Ergebnissen wird eine Grundlage geschaffen, um zwischen Kammern, Bundesagentur für Arbeit, Landespolitik und Zivilgesellschaft abzustimmende und zielgruppenspezifische Anreizsysteme zu entwickeln.
- d) Mögliche weiterführende Studien können auf Grundlage der Ergebnisse definiert werden und in ein stimmiges Handlungskonzept einfließen.

Eine Finanzierung der Projektfortsetzung ließe sich beispielsweise nicht zuletzt mit Unternehmen der Gesundheitswirtschaft diskutieren. Abhängig von den Ergebnissen bleibt zu überlegen, ob sich Pilotprojekte im Rahmen der Förderstrukturen umsetzen lassen, die für das mitteldeutsche Braunkohlerevier entwickelt werden.

2.2. Maßnahmen zur Dokumentation und Veröffentlichung der Projektergebnisse

Vorgesehen ist ein Bericht („Handbuch“) für Auftraggeber und Kooperationspartner sowie die Präsentation von Projektergebnissen vor relevanten Akteuren in den beteiligten Kammern und, sofern alle Beteiligten einverstanden sind, vor der Landespressekonferenz.

3. Praxisorientierung des Projektes

3.1. Art und Weise des Transfers in die Praxis

Durch den Austausch mit Auftragnehmer, Antragsteller, Kooperationspartnern und ggf. weiteren Akteuren sowie durch die öffentliche Ergebnispräsentation soll ein bestmöglicher Praxistransfer gewährleistet werden. Gleichzeitig sichert der Dialog von Kammern, Arbeitsagentur, KMU und Zivilgesellschaft eine vertrauensvolle und idealerweise über das Projekt

hinausreichende Kooperationsbasis. Zudem können während der Erarbeitung der Studie jederzeit Anregungen des Antragstellers und der Kooperationspartner eingebracht und im Sinne eines praxisorientierten Transfers berücksichtigt werden. Gerade der letztgenannte Aspekt ist wichtig, weil die Einheitsgemeinde Stadt Tangerhütte an den Ergebnissen und ihrer Umsetzung im Rahmen einer lokal verankerten Anwerbestrategie interessiert ist.

3.2. Öffentlichkeitsarbeit

Nach Abschluss der Arbeit ist eine landesweite Öffentlichkeitsarbeit in enger Abstimmung mit beteiligten Akteuren vorgesehen. So wurde z.B. in vorausgehenden Projekten (vgl. Siegert et al. 2017) deutlich, dass Unternehmen sich zwar für die Integration ausländischer Arbeitnehmer engagieren, aber damit nicht zum Ziel ausländerfeindlicher Angriffe werden möchten. Eine Zurückhaltung bei der öffentlichen Präsentation könnte daher für teilnehmende Unternehmen oder andere zivilgesellschaftliche Akteure geboten sein.

4. Sonstiges (weitere für das Projekt bedeutende Tatsachen)

Mit dem am 23.04.2016 unterzeichneten Koalitionsvertrag haben sich die regierungsbildenden Parteien in Sachsen-Anhalt zur Entwicklung einer kohärenten Einwanderungs- und Integrationspolitik bekannt (LaReg 2016). An einer übergeordneten kohärenten Strategie indes, die über die bisher weitgehend unsystematischen Ansätze zur Förderung der beruflichen und sozialen Integration Geflüchteter hinausgehen, fehlt es bisher.

Literatur

Baluyot 2014: Integration von ausländischen Pflegefachkräften in die stationäre Altenpflege Norwegens. In: Tewes/ Stockinger: Personalentwicklung in Pflege- und Gesundheitseinrichtungen. Berlin/ Heidelberg

Brücker 2019: „IAB-Forscher zum Fachkräfteeinwanderungsgesetz: Die formalen Hürden sind weiter sehr hoch“, Handelsblatt vom 16.12.2019

Brücker/ Jaschke/ Keita: Zuwanderung und Asyl, Integrationsfähigkeit und Fachkräfteeinwanderungsgesetz. IAB-Stellungnahme. 3/2019. Nürnberg

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) 2020:

<https://www.bamf.de/DE/Themen/MigrationAufenthalt/Zuwanderer-Drittstaaten/zuwandererdrittstaaten-node.html>; Zugriff am

22.03.2020

- Bundesagentur für Arbeit (BA), Regionaldirektion Sachsen-Anhalt-Thüringen 2015: Fachkräftestudie Sachsen-Anhalt bis 2020, Halle (Saale)
- Bundesagentur für Arbeit/ Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (BA-GIZ) 2017: 1000. Einreise einer Pflegekraft über das Projekt Triple Win. Pressemitteilung. <http://www.triple-win-pflegekraefte.de/1000-einreise-einer-pflegekraft-ueber-das-projekt-triple-win/>, Zugriff: 19.03.2018
- Bundesregierung 2013: Abwerbung von Fachkräften aus den Ländern des Südens im Pflege- und Gesundheitsbereich. Antwort der Bundesregierung. Deutscher Bundestag. 17. Wahlperiode. Drs. 17/14716 vom 06.09.2013
- Bundestag 2019: Debatte zum Fachkräfteeinwanderungsgesetz; <https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2019/kw19-de-fachkraefteeinwanderung-640406>; Zugriff am 22.03.2020
- Cassarino 2004: Theorising Return Migration: A Revisited Concetual Approach to Return Migrants. EUI working papers. Florence: European University Institute
- De Jong 2000: Expectations, gender, and norms in migration decision-making. *Population Studies*. 54, S. 307-319
- Fawcett 1989: Networks, Linkages, and Migration Systems, *International Migration Review*. Bd. 23. Nr. 3, S. 671-680
- Feithen 1985: Arbeitskräftewanderungen in der Europäischen Gemeinschaft. Bestimmungsgründe und regionalpolitische Implikationen Forschungsberichte des Instituts für Bevölkerungsforschung und Sozialpolitik (IBS), Universität Bielefeld, Bd. 9. Frankfurt a. M./New York
- Fuchs/ Weyh 2016: Rückwanderung von Beschäftigten nach Ostdeutschland: Räumliche Muster und soziodemografische Strukturen. *ifo Dresden* 3/2016, S. 19-27, Dresden
- Ghosh 2000: Return Migration: Reshaping Policy Approaches. In: B. Ghosh (Hrsg.), *Return Migration: Journey of Hope or Despair?* Geneva. International Organization for Migration, S. 181-226
- Giordano/ Pagano 2013: The Chinese Policy of Highly-Qualified Human Capital: A Strategic Factor for Global Competition in Innovation. *Transition Studies Review*. Bd. 19, Nr. 3, S. 325-337
- Goebel/ Pries 2003: Transnationale Migration und die Inkorporation von Migranten, in: *Migration-Integration-Minderheiten*, BiB (Hrsg.), Heft 107, S. 35-48. Wiesbaden
- Hörschelmann/ Leibert/ Ott/ Rudek/ Wiest 2019: Potentiale gesteuerter Zuwanderung für eine nachhaltige Landesentwicklung in Sachsen-Anhalt: Abwanderung vermeiden, Rückwanderung stärken, Integration fördern. Abschlussbericht zum Projekt „Zuwanderungspotenziale für eine nachhaltige Landesentwicklung in Sachsen-Anhalt“. Leibniz-Institut für Länderkunde. Leipzig

- Ketzmerick, Thomas 2015: Willkommen. Migrationsatlas Sachsen-Anhalt 2015, Halle/Saale.
- Ketzmerick, Thomas 2019: Ergebnisse der Bevölkerungsbefragung zu regionalen Bleibe- und Abwanderungsfaktoren in Eisleben und Hettstedt. S. 12-34. In: Andreas Siegert (Hg.). Regionalkonzept zur Verbesserung der Daseinsvorsorge, Aktivierung Ortsansässiger und nachhaltigen Integration von Einwanderern. Forschungsberichte aus dem zsh 19-01. Halle/ S.
- Ketzmerick, Thomas; Susanne Winge 2019: Fachkräftestudie Jena 2030. Bedarf, Arbeitskräftepotenziale und Rahmenbedingungen für ihre Aktivierung, Jena.
- KfW 2018: KfW Mittelstandsatlas 2018, https://isb.rlp.de/fileadmin/user_upload/tt_news/2018/20180314_KfW-Mittelstandsatlas_2018.pdf; Zugriff am 21.03.2020
- Landesregierung Sachsen-Anhalt (LaReg) 2012: Bedeutung der Gesundheitswirtschaft für Sachsen-Anhalt, Drs. 6/1731 vom 20.12.2012, Magdeburg
- Landesregierung Sachsen-Anhalt (LaReg 2014a) 2014: Ärztemangel in Sachsen-Anhalt. KA 6/8269, Drs. 6/3030 vom 29.04.2014, Magdeburg
- Landesregierung Sachsen-Anhalt (LaReg 2014b) 2014: Berechnungsgrundlagen und regionale Perspektive zum Ärztemangel. KA 6/8489 Drs. 6/3520 vom 16.10.2014, Magdeburg
- Landesregierung Sachsen-Anhalt (LaReg 2014a) 2014: Berechnungsgrundlagen und regionale Perspektive zum Ärztemangel. Drs. 6/3520 vom 16.10.2014, Magdeburg
- Landesregierung Sachsen-Anhalt (LaReg) 2016: Zukunftschancen für Sachsen-Anhalt. Verlässlich, gerecht und nachhaltig. Magdeburg
- Landesregierung Sachsen-Anhalt (LaReg) 2018: Ärztenachwuchs in Sachsen-Anhalt, Numerus Clausus (NC), Drs. 7/2316 vom 11.01.2018, Magdeburg
- Lee/ Fiske 2006: Not an outgroup, not yet an ingroup: Immigrants in the Stereotype Content Model. International Journal of Intercultural Relations, Bd. 30 (2006), S. 751-768
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) 2013: Zuwanderung Ausländischer Arbeitskräfte: Deutschland. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development
- Ostwald/ Ehrhard/ Bruntsch/ Schmidt/ Friedl 2010: Fachkräftemangel. Stationärer und ambulanter Bereich bis zum Jahr 2030. PriceWaterhouseCoopers (Hrsg.). Frankfurt a. M.
- RKW 2020: <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/blog/gruendungsaktivitaeten-im-bundeslaender-vergleich/>; Zugriff am 21.03.2020

- Roick/ Heider/ Günther/ Kürstein/ Riedel-Heller/ König 2012: Was ist künftigen Hausärzten bei der Niederlassungsentscheidung wichtig? Stuttgart/ New York
- Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (SVR_MI) 2012: Mobile Talente? Ein Vergleich der Bleibeabsichten internationaler Studierender in fünf Staaten der Europäischen Union. Berlin
- Sasaki 2012: Arubaito, or Short-Term Working Abroad in Japan: a case study of Brazilian university students of Japanese descent, Research in Comparative and International Education, Bd. 7, Nr. 1, S. 115-125
- Schneider/ Kubis/ Wiest 2010: Selektivität, soziale Bindung und räumliche Mobilität–Eine Analyse der Rückkehrpräferenz für Ostdeutschland. In: Institut für Wirtschaftsforschung Halle. IWH Diskussionspapiere. Nr. 17
- Siegert 2019: Demografischer Wandel und die Entwicklung ländlicher Räume. Eine Zusammenfassung und Erweiterung der Schriftenreihe „anKommen – willKommen“. Forschungsberichte aus dem zsh 19-02. Halle (Saale)
- Siegert/ Ohliger/ Buscher 2013: Transaktionskosten und Fachkräftewerbung. Ein Erklärungsansatz auf Grundlage der Institutionenökonomik. IWH Discussion Papers, Nr. 11, Halle (Saale)
- Siegert 2011: On socialization, patriotism and trust: The migration of homeward-bound Russian academics, Nationalities Papers, Bd. 39, Nr. 6, Nov. 2011, S. 977-995
- Siegert 2008: Gründe hochqualifizierter russischer Transmigranten, nach Deutschland zu emigrieren. Eine empirische Studie unter russischen Akademikern. Aachen
- Sinus-Studie 2008: Zentrale Ergebnisse der Sinus-Studie über Migrantenumilieus in Deutschland, Zugriff am 22. Februar.2013: http://www.sinus-institut.de/uploads/tx_mpdownloadcenter/Migrantenumilieus_Zentrale_Ergebnisse_09122008.pdf
- Sievers/ Griese/ Schulte 2010: Bildungserfolgreiche TransMigranten. Eine Studie über deutsch-türkische Migrationsbiographien. Frankfurt a. M.
- Slupina/ Dähler/ Reibstein/ Klingholz 2019: Die demografische Lage der Nation. Wie zukunftsfähig Deutschlands Regionen sind. Berlin
- Statista 2017: Selbständigenquote in Deutschland nach Bundesländern im Jahr 2017 <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/38297/umfrage/selbststaendigenquote-nach-bundeslaendern/>; Zugriff am 22.03.2020
- Statistisches Landesamt (StaLa 2020): Kundenspezifische Auswertung vom 09.06.2020. Halle (Saale)

- Statistisches Landesamt (StaLa 2019a): Statistischer Bericht. Bevölkerungsstand, Natürliche Bevölkerungsbewegung, Wanderungen. 2018. Halle (Saale)
- Statistisches Landesamt (StaLa 2019b): Kundenspezifische Auswertung vom 07.06.2019. Halle (Saale)
- Statistisches Landesamt (StaLa 2019c): Unternehmen und Arbeitsstätten. Auswertung aus dem Unternehmensregister. Statistischer Bericht 2019. Berichtsjahr 2018. Halle/ S.
- Statistisches Landesamt (StaLa 2017) 2017: Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Ausländische Bevölkerung. Stand: März 2017. Ausgabe Mai 2017, Halle/ S.
- Statistisches Landesamt (StaLa 2016) 2016: 6. Regionalisierte Bevölkerungsprognose. Halle/ S.
- Swiaczny 2013: Demografischer Wandel und Migration in Europa. Kurzdossier. Focus Migration. Nr. 24, Institut für Migrationsforschung und Interkulturelle Studien, Osnabrück
- Teichler 2012: International Student Mobility and the Bologna Process, Research in Comparative and International Education, Bd. 7, Nr. 1, S. 34-49TMASGFF (Hrsg.) 2018, Willkommen in Thüringen. Entwicklung des Fachkräftebedarfs bis 2030 und Strategien der Fachkräftegewinnung, Erfurt.
- Zika, Gerd; Helmrich, Robert; Maier, Tobias; Weber, Enzo; Wolter, Marc Ingo (2018): Arbeitsmarkteffekte der Digitalisierung bis 2035: Regionale Branchenstruktur spielt eine wichtige Rolle. IAB-Kurzbericht 09/2018. Nürnberg.

Anhang

Anhang 1 Projektpartner

Anhang 2 Ablaufplanung

Anhang 3 Absichtserklärungen