

## bdvb Gemeinschaftsveranstaltung vom 03.11.2023 in Mannheim Potenzial Migrationshintergrund - Hindernisse, Erfolgsfaktoren und Wege für Migranten in die deutsche (Arbeits)Gesellschaft - Zusammenfassung

Am Freitag, 3.11.2023, boten **bdvb Fachausschuss Diversity** zusammen mit **Regionalverband Rhein-Neckar** und **Hochschulgruppe Mannheim** eine ebenso spannende wie lebendige Podiumsdiskussion zum **Thema Potenzial Migrationshintergrund - Hindernisse, Erfolgsfaktoren und Wege für Migranten in die deutsche (Arbeits)Gesellschaft**. Die Veranstaltung fand an der Universität Mannheim im Barockschloss (hybrid, online) statt und bot im Nachgang Gelegenheit zum Austausch mit den Panelisten und zum aktiven Netzwerken, was von den Teilnehmenden rege angenommen wurde.

Geladene Panelisten waren:

**Joachim Maltzahn**, Organization Improvement Manager und Prokurist am Standort Mainz-Kostheim bei Essity, einem führenden Hygiene- und Gesundheitsunternehmen, setzt sich in seinem Unternehmen sehr für Chancengleichheit und CSR ein und unterstützt die Initiative JOBLINGE.

**Kadim Tas\***, Managing Director bei der Initiative JOBLINGE & operativer Vorstand der JOBLINGE-Dachorganisation (e.V.), Politologe und Visionär, der fest an sozialunternehmerische Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen glaubt und stets neue Wege geht, um jungen Menschen Chancen unabhängig ihrer sozialen Herkunft zu ermöglichen. \*krankheitsbedingt verhindert

**Almaz Andezion**, ehemaliges eritreisches Flüchtlingskind, Mitglied im Fachausschuss Diversity, Vorstandsmitglied im Regionalverband des bdiv Rhein-Main, studierte Wirtschaftswissenschaften und gründete nach Stationen bei Schüco, Saint Gobain und Viessmann 2017 ihr erstes Unternehmen und 2022 mit KiCompass eine innovative B-to-B Plattform für KI-gesteuertes Marketing.

**Dr. Heike Stengel** lehrt und forscht im Bereich Interkulturelles Management, Global Mobility und Diversity Management und unterstützt als Geschäftsführerin von Stengel Consulting international agierende Unternehmen. Sie lebte und arbeitete lange Zeit auch in Asien, wo ihr interkultureller Trainings- und Beratungsschwerpunkt liegt. Sie engagiert sich außerdem als stellvertretende Sprecherin des Fachausschusses Diversity.

---

Nach Begrüßung der Anwesenden und online Teilnehmenden durch Nadja Baldus-Neddermeyer, Sprecherin Fachausschuss Diversity, Marius Krömer, Vorsitzender Regionalverband Rhein-Neckar und Lukas Basler, Vorsitzender der Hochschulgruppe Mannheim, stellt Dr. Heike Stengel die Panelisten vor und entschuldigt Kadim Tas, der leider kurzfristig erkrankt ist.

Zunächst nennt sie die aktuellen Zahlen des Arbeitsmarktes und bemerkt, dass über alle Branchen hinweg der Fachkräftemangel beklagt wird.

Bis 2036 erreichen laut Stat. Bundesamt 12,5 Millionen Erwerbstätige das Rentenalter und die Zahl der Erwerbspersonen schrumpft im Vergleich zu 2021 um 30% (bpb).

Zwischen Oktober 2022 und Juli 2023 waren bei der Agentur f. Arbeit über 500.000 betriebliche Ausbildungsplätzen gemeldet; über 40 % (228.000) blieben bis Sommer unbesetzt.

Zugleich haben 117.000 der bei den Agenturen für Arbeit und den Jobcentern gemeldeten BewerberInnen für eine Ausbildung keinen Ausbildungsplatz oder eine Alternative gefunden.

Etwa 600.000 junge Menschen zwischen 15 und 24 sind weder in der Schule noch in Ausbildung oder Beruf.

## bdvb Gemeinschaftsveranstaltung vom 03.11.2023 in Mannheim

### Potenzial Migrationshintergrund - Hindernisse, Erfolgsfaktoren und Wege für Migranten in die deutsche (Arbeits)Gesellschaft - Zusammenfassung

Der Anteil der Geringqualifizierten bei jungen Erwachsenen ist 2022 auf 16% gestiegen und liegt damit über dem OECD-Durchschnitt.

Die Gruppe der bis 35 Jahre alten Menschen, die keine formale Qualifikation haben, fasst 2,1 Millionen Menschen und bildet nach ihrer Meinung ein extrem großes Potenzial, das wir dringend brauchen. Zitat: „Und ich wage es zu behaupten, dass diese knapp 3 Millionen Menschen nicht alle unfähig, unwillig sind und nichts können.“

Daraus ergeben sich folgende Fragen:

- **Woher kommt dieses Missverhältnis?**
- **Stehen vielleicht nicht allen Menschen alle Türen offen?**
- **Welches ungenutzte Potenzial weisen Migrantinnen und Migranten – mit oder ohne Fluchthintergrund - bzw. Menschen mit Migrationshintergrund auf?**
- **Was sind erfolgreiche Wege für eine nachhaltige Integration in Gesellschaft und Arbeitsmarkt?**

Mit dem Hinweis auf den Beginn Ihrer eigenen akademischen Laufbahn in der VWL, stellt Stengel fest, dass ihr damaliges Diplomarbeiten-Thema „Gruppenspezifische Disparitäten am Arbeitsmarkt“ auch nach 35 Jahren offensichtlich nichts an Aktualität verloren hat. Die Probleme sind die gleichen geblieben, ebenso wie die des demografischen Wandels und konstatiert: „Das ist nicht vom Himmel gefallen. Ähnlich wie der demografische Wandel nichts ist, was uns jetzt plötzlich ereilt hat.“ Sie ergänzt: „Man hat früher einfach nicht Diversity gesagt, aber es ging um Diversity, um genau diese Kategorien, über die wir heute reden. Die Thematik ist keine neue. Wir haben uns vor 40 Jahren bereits mit dem Faktor Migrationshintergrund beschäftigt.“

Zunächst stellt Stengel die **Initiative JOBLINGE** vor, die auf sozialunternehmerische Lösungen setzt, um junge Menschen mit schwierigen Startbedingungen zu unterstützen, sich Wege zu Ausbildungs- oder Arbeitsplatz selbst zu erarbeiten.

Zum zehnjährigen Jubiläum haben die Joblinge 10 Thesen erarbeitet, die ihre Erfahrung in der langjährigen Zusammenarbeit mit Jugendlichen mit mehrfachen Vermittlungshemmnissen, der engen Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand, Partnerunternehmen aus der Wirtschaft und Privatpersonen und ihre enorm erfolgreiche Vermittlungsquote von 76% widerspiegeln.

Diese Thesen nutzt Stengel als Leitfaden durch die anstehende Podiumsdiskussion, um einzelne Aspekte näher zu beleuchten. Doch zunächst greift sie eine Formulierung auf, die sie für wesentlich hält: „Die Lücke zwischen Herkunft und Zukunft schließen.“ Sie zitiert in diesem Zusammenhang das Grundgesetz, Artikel 3, nachdem es keine herkunftsbedingte Benachteiligung geben darf.

Im Vorgespräch mit Kadim Tas wurde deutlich, dass es 4 Faktoren sind, die die Joblinge für Ihre hohe und nachhaltige Erfolgsquote verantwortlich machen:

# bdvb Gemeinschaftsveranstaltung vom 03.11.2023 in Mannheim

## Potenzial Migrationshintergrund - Hindernisse, Erfolgsfaktoren und Wege für Migranten in die deutsche (Arbeits)Gesellschaft - Zusammenfassung

### 1. Praxisnähe

Für junge Menschen ist der Zeithorizont einer Ausbildung sehr lang und fühlt sich für sie oft unsicher und diffus an. Häufig fehlen ihnen die direkten Assoziationen mit einem bestimmten Berufsbild. Es entsteht das Gefühl, nicht vorhersehen zu können, was überhaupt daraus entstehen könnte. Dann ist es für viele Jugendliche schwierig, eine lange Ausbildung durchzuhalten und die Abbruchquote ist hoch. Die Joblinge geben Berufsorientierung und vermitteln Schnuppertage und Praktika in Unternehmen. Dort können die Jugendlichen konkret erfahren, wie der erlernte Beruf in der Praxis ausgeübt wird, welche Perspektiven sich bieten und grundsätzlich erfahren, ob das angestrebte Berufsbild überhaupt zu ihrer Persönlichkeit und ihren Interessen passt. Sie können so die Erfahrungen machen, die sie benötigen, um Motivation und Durchhaltevermögen für die Dauer der Ausbildung aufzubringen. Im Gegenzug erhalten die Unternehmen die Möglichkeit, sich von den Qualitäten der potenziellen Auszubildenden jenseits von Schulnoten und Zeugnissen zu überzeugen. Ein Vorteil, den auch Joachim Maltzahn, dessen Unternehmen **Essity** mit den **Joblingen** zusammenarbeitet, zu schätzen weiß.

2. **1:1 Betreuung durch MentorInnen:** Die Betreuung durch ehrenamtliche MentorInnen während der gesamten Phase ist ein Schlüsselement für den großen Erfolg der Joblinge. MentorInnen bauen eine persönliche Beziehung zu ihrem Mentee auf und haben Vorbildfunktion. Einige Partnerunternehmen haben das ehrenamtliche Mentoring in ihre Personalentwicklungsprogramme aufgenommen.

3. **Gebündeltes lokales Engagement** durch koordinierte Zusammenarbeit von Öffentlicher Hand, Wirtschaft, Zivilgesellschaft (Stiftungen, Kultur, Sport u.v.m.) und Ehrenamtliche.

4. **Unternehmerischer Ansatz** – ein Ansatz, auf den auch der bdvb mit seinen Aktivitäten im Bildungsbereich Wert legt und der bei anderen Akteuren im Bildungs- und Sozialbereich durchaus kontrovers diskutiert wird. Stengel konkretisiert, dass ein ökonomischer Ansatz nicht zwangsläufig bedeutet, profitorientiert zu sein, es aber dennoch wichtig ist, zielorientiert und nachhaltig zu handeln. Es kommt auf das Ergebnis an!

Die Joblinge zählen zu ihrem unternehmerischen Ansatz messbare Ziele, die gAG als unternehmerischer Rahmen, Transparenz (Social Reporting Standard) und Social Franchise für Skalierbarkeit. Der größte messbare Effekt der Initiative ist nach eigener Aussage der volkswirtschaftliche Nutzen: Die jungen Menschen werden zu aktiven Mitgliedern der Gesellschaft und zahlen Steuern und Sozialbeiträge, statt Leistungen zu empfangen. Nach Berechnungen der Joblinge sind die direkten, öffentlich geförderten Programmkosten (knapp 3.600 Euro pro Teilnehmenden plus die Kosten für Sozialleistungen während der Programmdauer) bereits nach 17 Monaten für den Staat günstiger als eine reine Fortzahlung der Sozialleistungen. Nach dreieinviertel Jahren ist die vollständige Amortisation erreicht und nach zehn Jahren ergeben sich

## bdvb Gemeinschaftsveranstaltung vom 03.11.2023 in Mannheim

### Potenzial Migrationshintergrund - Hindernisse, Erfolgsfaktoren und Wege für Migranten in die deutsche (Arbeits)Gesellschaft - Zusammenfassung

Gesamteinsparungen von knapp 140.000 Euro für jeden nachhaltig vermittelten jungen Menschen.

**Hürden statt Hilfen** – Mit dieser These sprechen sich die Joblinge gegen das Mantra der Niederschwelligkeit aus und plädieren für die Befähigung zur Selbstverantwortung.

Problemlösekompetenz vs. Bemutterung? Die Joblinge trainieren ihre Schützlinge lieber im sprichwörtlichen Hürdenlauf und lassen sie an realen Anforderungen des Arbeitslebens wachsen.

Nach ihren Erfahrungen als ehemaliges Flüchtlingskind, das sich in Deutschland mit viel Fleiß und Beharrlichkeit und sehr guten Noten durch Abitur und Volkswirtschaftsstudium gearbeitet hat, gefragt, kann **Almaz Andezion** bestätigen, dass auch sie ohne Problemlösekompetenz und einen festen Willen zum Erfolg nicht erfolgreich gewesen wäre. Denn trotz ihres Fleißes und der guten Noten musste sie weit über 200 Bewerbungen versenden, bis sie den Berufseinstieg schaffte. Als migrantische Frau in einem technischen Berufsfeld sah sie sich zudem ständig einem Leistungs- und Erfolgsdruck ausgesetzt. Doch wie sie heute weiß, haben sie gerade diese Erfahrungen der Selbstwirksamkeit und Beharrlichkeit auf den beruflichen Weg gebracht, den sie heute als Unternehmerin geht. Doch sie ist sich auch sicher, dass sie es deutlich schwerer gehabt hätte, wenn sie ihre berufliche Bildung nicht in Deutschland erworben hätte, da sie über deutsche Zeugnisse und Abschlüsse verfügt. Kollegen und Kolleginnen, die keine deutschen Abschlüsse vorzuweisen haben, haben nach ihrer Erfahrung nur wenige Chancen auf einen qualifizierten Arbeitsplatz, trotz relevanter Praxiserfahrung. Hier sieht sie eine große Hürde, die internationalen Fachkräften in Deutschland im Wege steht.

**Ballett statt Boxen** – Eine weitere These der Joblinge, die darauf abzielt, den Fokus der Jugendlichen auf das zu erreichende Ziel zu legen, statt sich auf den Ausgangspunkt zu konzentrieren. Eine These, die alle beteiligten Panelisten unterstützen. So wichtig es ist, auf die Wünsche der Jugendlichen einzugehen, so wichtig ist es für die persönliche Entwicklung, Resilienz im Arbeitsleben mit all seinen Herausforderungen und Unwägbarkeiten zu entwickeln. Und das gelingt nach ihrer Auffassung am besten durch das Prinzip fördern und fordern. Oder anders ausgedrückt: Es geht darum, *mit ungewohnten Herausforderungen aus der eigenen Komfortzone gelockt zu werden, ohne Gefahr zu laufen abzustürzen*. So entsteht Mut zur Veränderung.

**Joachim Maltzahn**, der in seinem Unternehmen für die Mitarbeiterentwicklung sowie die Aus- und Weiterbildung verantwortlich ist und die Organisationsentwicklung als Teil des Werksmanagements am Standort Mainz-Kostheim gestaltet, sieht die Verantwortung für den angeblichen Fachkräftemangel aufseiten der Unternehmen.

Er fragt, ob es den allseits zitierten Bewerbermarkt tatsächlich gibt, wenn es doch so viele Menschen ohne Job gibt, die vergeblich nach beruflicher Teilhabe streben. Er sieht *bei vielen Unternehmen noch keinen ausreichenden Veränderungsdruck, um sich wirklich mit dem ungenutzten Potenzial an nicht ideal-typischen Arbeitnehmenden zu beschäftigen*.

Heike Stengel verweist in diesem Zusammenhang auf die aktuelle Kampagne der Joblinge **#EsGibtKeinenFachkräftemangel**, der in die provokante These mündet:

**bdvb Gemeinschaftsveranstaltung vom 03.11.2023 in Mannheim**  
**Potenzial Migrationshintergrund - Hindernisse, Erfolgsfaktoren und Wege für**  
**Migranten in die deutsche (Arbeits)Gesellschaft - Zusammenfassung**



Joachim Maltzahn reflektiert diese Aussage und bekräftigt die Verantwortung der Unternehmen für Veränderung und Anpassung an den veränderten Bewerberpool. Aus seiner Sicht kann Veränderung und Anpassung in den Unternehmen nur Top-down geschehen, indem das Top-Management kontinuierlich mit gutem Beispiel vorangeht und Diversität durch alle Hierarchiestufen vorgibt und vorlebt. Nach seiner Beobachtung wird Veränderung bisher eher als Notwendigkeit, die dem Zeitgeist geschuldet ist, gesehen, denn mit Überzeugung und Begeisterung angegangen.

Auf die Frage, ob viele Anforderungen, die an BewerberInnen gestellt werden oder gar international verpönt sind (z. B. Bewerbungsfoto), überhaupt noch zeitgemäß und ausbildungsrelevant sind, sind sich alle Beteiligten einig, dass darüber ein kontinuierlicher Dialog zwischen den HR-Abteilungen der Unternehmen und z. B. den Handwerkskammern notwendig ist.

Firmen müssen sich verändern, um potenzielle Bewerber nachhaltig anzusprechen und zu integrieren und das liegt immer auch an den Individuen auf beiden Seiten, ist Joachim Maltzahn überzeugt. Unternehmen müssen die Hand reichen und wirklich *verstehen* wollen, wen sie da eigentlich als BewerberIn vor sich haben. Doch Veränderung braucht Zeit. Nach seiner Beobachtung fühlen sich viele der Ausbilder im Unternehmen mit den neuen Anforderungen (z. B. Umgang mit den Auszubildenden, Sprachbarrieren, Leistungshemmnisse) überfordert, da sie mit den tradierten Verhaltensweisen zunehmend in Konflikt mit den Auszubildenden und jungen Erwachsenen geraten. Daher hat Essity im Rahmen des Diversity-Managements Trainings für Ausbilder eingeführt, die diese auf die neuen Herausforderungen vorbereiten. Train The Trainer ist das Stichwort.

Auf die Frage, ob sich dieser Aufwand für Unternehmen lohnt, gibt Maltzahn zu bedenken, dass Unternehmen nie eine Garantie haben, dass die eingestellte Person auch wirklich zum Job und der Unternehmenskultur passt. Wenn er an seine eigenen Unsicherheiten nach dem Abitur und auch dem Studienabschluss denkt, kann er sehr gut nachvollziehen, dass sich KandidatInnen (akademisch oder gewerblich) auch nach Vertragsschluss unsicher sind, ob sie die richtige Wahl getroffen haben. Daher sieht er keine besondere Belastung der Unternehmen, wenn sie sich auch KandidatInnen zuwenden, die bisher eher nicht infrage kamen. Es gibt keine Garantien für die Entwicklung einer Person - egal, welchen Hintergrund sie hat.

## bdvb Gemeinschaftsveranstaltung vom 03.11.2023 in Mannheim

### Potenzial Migrationshintergrund - Hindernisse, Erfolgsfaktoren und Wege für Migranten in die deutsche (Arbeits)Gesellschaft - Zusammenfassung

Aus dem Publikum kommt die Frage an Maltzahn, ob Diversity-Management unternehmerische Freiheit einschränkt. „Nein, davon und von echter Diversität sind wir noch weit entfernt“ bekräftigt Maltzahn.

Heike Stengel spricht einen Punkt an, der häufig gegen Veränderungen, bezogen auf Diversity-Aktivitäten, von Unternehmen vorgebracht wird: die Kostenfrage. Doch was sind die Kosten, wenn wir NICHTS tun?

Andezion resümiert, dass Unternehmen bei allem Veränderungswillen auch wirtschaftlich erfolgreich bleiben müssen und weist darauf hin, dass gerade Diversität im Unternehmen helfen kann, neue Perspektiven einzunehmen und sich so durch Innovation und Fortschritt rechnet.

Maltzahn weist darauf hin, dass gerade Positionen, die aus angeblichem Fachkräfte- oder tatsächlichem Bewerbermangel länger unbesetzt bleiben, oft teurer sind, als solche, die zeitnah besetzt werden. Denn die Überstunden durch zusätzliche Aufgaben aus diesen unbesetzten Stellen und Arbeitsverdichtung führen oft zu Stress, Überlastung und erhöhten Fehlerquoten mit entsprechenden Qualitätseinbußen. Daher sollten Unternehmen auch an andere Bewerberpools denken. Der mögliche Mehraufwand durch Akquise und Onboarding wird seiner Meinung nach kompensiert.

Andezion sieht es als selbstverständlich an, dass sich Menschen mit Migrationserfahrung in die neue Gesellschaft versuchen zu integrieren. Doch ist sie auch überzeugt, dass es vielen Menschen leichter fallen würde, wirklich ganz und gar anzukommen, wenn es mehr Rollenvorbilder (Menschen mit Migrationshintergrund an entscheidenden Stellen in Wirtschaft und Gesellschaft) gäbe. An dieser Stelle sieht sie positive Veränderungen in Deutschland. So ist die Quote migrantischer Gründungen mit über 20% und steigender Tendenz ein hoffnungsvolles Zeichen für Integration und Teilhabe. Auch wenn, wie sie vermutet, viele Gründungen auch aus Mangel an Jobangeboten resultieren.

Doch wie wird der Begriff der Vielfalt von den unterschiedlichen Individuen empfunden? Was ist Diversity und wie setzen wir Diversität um? Wie divers darf es denn tatsächlich sein? Ist Diversity am Ende vielleicht doch nur ein Modebegriff? In den Medien und auf den Homepages der Unternehmen ist Diversity bunt, fröhlich und schön. Doch die Realität sieht anders aus. Scheuen wir uns vor der Realität von Diversität? Dies sind am Ende der Veranstaltung Fragen, die ebenso wichtig, wie berechtigt sind und einer weiteren Diskussionsrunde bedürfen, so die einhellige Meinung.

Was wünschen sich die Panelisten zum Abschluss dieser überaus spannenden Diskussion?

Maltzahn: Eine Gesellschaft, in der Diversity kein Thema mehr ist.

Andezion: Das Problem ist erkannt, Lösungen sind bekannt. Jetzt müssen wir den Weg weitergehen und eine Aufgabe nach der anderen abarbeiten und die Systeme verändern.

Stengel: Begegnungen am Arbeitsplatz oder in der Gesellschaft mit Geduld und persönlichem Interesse und Wertschätzung. Für eine bereichernde Zukunft, in der alle Platz haben.

#### Autorinnen

Nadja Baldus-Neddermeyer  
Fachausschuss Diversity

Dr. Heike Stengel  
Stellv. Sprecherin (komm.)

**bdvb Gemeinschaftsveranstaltung vom 03.11.2023 in Mannheim**  
**Potenzial Migrationshintergrund - Hindernisse, Erfolgsfaktoren und Wege für**  
**Migranten in die deutsche (Arbeits)Gesellschaft - Zusammenfassung**

KONTAKT

[fa-diversity@bdvb.de](mailto:fa-diversity@bdvb.de)

DIREKTLINK ZUR GRUPPENHOMEPAGE

<https://www.bdvb.de/wer-wir-sind/unsere-gruppen/fachausschuss-diversity/>

Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte e.V. (bdvb)

Florastraße 29, 40217 Düsseldorf

Tel. +49 211 371022 | Fax +49 211 379468

E-Mail: [info@bdvb.de](mailto:info@bdvb.de) | Internet: [www.bdvb.de](http://www.bdvb.de)