Tetyana Panchenko

Beitrag der ukrainischen Geflüchteten zur Verringerung des Fachkräftemangels in Deutschland: Ein Fall aus dem Hochschwarzwald*

IN KÜRZE

Mit dem Ausbruch des Kriegs und der Massenflucht aus der Ukraine werden die Hoffnungen geäußert, den Arbeitskräftemangel in Deutschland durch Geflüchtete aus der Ukraine zu verringern. Hochqualifizierte Ukrainer*innen möchten jedoch nicht als ungelernte Arbeitskräfte tätig werden, sondern in ihrem Fachgebiet arbeiten. Ihre Chancen sind jedoch gering, da es ihnen an sprachlichen und für Deutschland relevanten Kenntnissen und Erfahrungen mangelt. Das Projekt »Bankwissen Kompakt« ist ein Beispiel für eine zivilgesellschaftliche Initiative zur Vorbereitung ukrainischer Fachkräfte auf den deutschen Arbeitsmarkt, die von einer Firma mit Fachkräftemangel unterstützt wurde. Auf der Grundlage von Tiefeninterviews mit den Projektteilnehmerinnen und -organisator*innen beleuchtet der Artikel die Einstellungen, Erwartungen und Bedürfnisse hochqualifizierter ukrainischer Fachkräfte sowie die Schwierigkeiten und Hindernisse auf ihrem Weg zur Integration in den deutschen Arbeitsmarkt. Basierend auf diesen Erkenntnissen wurden Handlungsempfehlungen für die Organisation von Lernprogrammen und Praktika für ukrainische Fachkräfte entwickelt, um deren Integration in den Arbeitsmarkt zu beschleunigen und den Fachkräftemangel in Deutschland zu reduzieren.

Der Fachkräftemangel in Deutschland ist immer mehr zu einem flächendeckenden Problem geworden, das nahezu alle Wirtschaftsbereiche betrifft. Die Gründe dafür sind der demografische Wandel – die geburtenstarken Jahrgänge gehen nach und nach in Rente – sowie die gesunkene Attraktivität vieler Ausbildungsberufe für junge Menschen (Peichl et al. 2022; Garnitz et al. 2023).

Laut ifo Konjunkturumfragen meldeten im Juli 2022 knapp die Hälfte aller Unternehmen (49,7 %) eine Beeinträchtigung ihrer Geschäfte aufgrund fehlenden Fachpersonals. Im Juli 2023 lag ihr Anteil bei 43,1 %. Besonders stark betroffen ist der Dienstleistungssektor. In der Rechts- und Steuerberatung sowie der Wirtschaftsprüfung fanden im Juli 2023 75,3 % der befragten Unternehmen nicht die Bewerber*innen, die sie brauchen (ifo Institut 2023).

Die Lösung des Problems des Arbeitskräftemangels in Deutschland wird seit vielen Jahren mit der Migrationspolitik und der Integration von Migranten, auch Flüchtlingen, in den deutschen Arbeitsmarkt verbunden. Mit Beginn des Kriegs und der Massenflucht aus der Ukraine ruhen die Hoffnungen auf Geflüchteten aus der Ukraine. Im September 2022 befasste sich ein Artikel im ifo Schnelldienst mit der Frage: Können Geflüchtete aus der Ukraine zu einer Reduktion des Fachkräftemangels beitragen? (Giesing et al. 2022a). Basierend auf den Daten einer Umfrage unter ukrainischen Geflüchteten fanden sich objektive Voraussetzungen für eine erfolgreiche Beschäftigung (erwerbsfähiges Alter, hohes Bildungsniveau, Berufserfahrung in der Ukraine) und eine hohe Arbeitsbereitschaft. Es wurden aber auch Probleme auf dem Weg zur Integration in den Arbeitsmarkt identifiziert (Sprachbarriere, ungesicherte Kinderbetreuung, mangelnde Bereitschaft zur Arbeit mit geringeren Qualifikationen, unzureichende Motivation). Die Antwort auf die oben genannte Frage hängt vor allem davon ab, wie viele der ukrainischen Geflüchteten in Deutschland bleiben werden und welchen zeitlichen Horizont man betrachtet. Kurzfristig dürfte es schwierig sein, den Fachkräftemangel durch den Zuzug von Geflüchteten zu reduzieren, da Integration oft Jahre dauert. Langfristig haben Ukrainer*innen, die in Deutschland bleiben möchten, durchaus das Potenzial, den Fachkräftemangel zu verringern, insbesondere wenn nun sorgfältig in deren Integration investiert wird (Giesing et al. 2022a, S. 49).

In einer weiteren Studie wurden folgende Politikempfehlung formuliert: »Um die Integration ukrainischer hochqualifizierter Fachkräfte zu beschleunigen, ist es ratsam, spezielle Programme für den Einstieg in den deutschen Arbeitsmarkt zu entwickeln und umzusetzen. Diese sollten sich an bestimmten Tätigkeitsbereichen orientieren und berufsbezogene Sprach-

* Ich bedanke mich für die fachliche Unterstützung von Panu Poutvaara, Leiter des ifo Zentrums für Internationalen Institutionenvergleich und Migrationsforschung, und die inhaltliche Unterstützung durch Irina Friedemann, Gründerin des Vereins WESNA e.V. und Vorstandsreferentin für Unternehmensentwicklung, Nachhaltigkeit, Strategie der Sparkasse Hochschwarzwald, bei der Organisation von Interviews mit den Teilnehmerinnen und Organisator*innen des Projekts »Bankwesen Kompakt«.

kurse, Einarbeitung in das deutsche Arbeitsrecht, Bewerbungstraining, Mentoring sowie umfangreiche Praktikumsmöglichkeiten und Traineeships enthalten« (Giesing al. 2022b, S. 48).

Zwischenzeitlich sind solche Programme entstanden, auf Initiative von zivilgesellschaftlichen Institutionen. Anhand eines Beispiels stellen wir im Folgenden die Probleme und Perspektiven der Integration hochqualifizierter ukrainischen Geflüchteten in den deutschen Arbeitsmarkt vor.

EIN FALL AUS DEM HOCHSCHWARZWALD ALS BEISPIEL FÜR EINE ZIVILGESELLSCHAFTLICHE MASSNAHME

Der Krieg in der Ukraine und die daraus resultierende Fluchtbewegung hat der deutschen Zivilgesellschaft neue Impulse gegeben. Die Zivilgesellschaft organisiert Hilfe für die Ukraine, indem sie Hilfsgüter und Gelder sammelt und in die Ukraine schickt, und unterstützt ukrainische Geflüchtete vor Ort, organisiert Begrüßungskomitees an Bahnhöfen, Willkommenscafés, Deutschkurse und Kindernachmittage und stellt sogar private Unterkünfte für Geflüchtete bereit. Seit Frühjahr 2022 umfasst diese Arbeit deutsche Hilfsorganisationen, Verbände und Vereine, ukrainische Vereine, die speziell für die Bedürfnisse von Geflüchteten gegründet wurden, sowie bestehende Migrantenverbände, die sich auf die russischsprachigen Einwohner*innen Deutschlands konzentrieren.

Im Laufe der Zeit, als der Bedarf an Unterstützung für Neuankömmlinge nicht mehr akut war, begannen viele dieser Organisationen, die ukrainischen Geflüchteten bei ihrer Integration, auch in den Arbeitsmarkt, zu unterstützen. Die häufigsten Formen dieser Unterstützung sind Kurse zur Orientierung auf dem Arbeitsmarkt, praktische Hilfe bei der Erstellung von Bewerbungsunterlagen, Online-Ressourcen und Apps, die Stellenangebote für ukrainische Geflüchtete sammeln. Einige Organisationen sind noch weiter gegangen und haben einer Gruppe von qualifizierten ukrainischen Fachleuten gezielte Unterstützung gewährt. In diesem Artikel stellen wir die Erfahrungen des Freiburger Vereins WESNA e. V. vor, der zusammen mit der Sparkasse Hochschwarzwald einen Spezialsprachkurs für Ukrainerinnen mit Berufserfahrung im Bankwesen organisiert hat.

Die Idee zu diesem Kurs stammt von Irina Friedemann, der Gründerin des WESNA-Vereins, die vor 32 Jahren aus der UdSSR nach Deutschland kam und ganz von vorne anfangen musste. Sie absolvierte ein Zweitstudium, weil ihr ausländischer Hochschulabschluss nicht anerkannt wurde, erwarb Zusatzqualifikationen, beriet deutschlandweit Banken und verantwortet aktuell den Bereich Unternehmensentwicklung/Nachhaltigkeit in der Sparkasse Hochschwarzwald. Der russischsprachige Verein WESNA e.V. (**W**issen, **E**rfahrung, **S**paß, **N**ähe, **A**lle) wurde 2020 gegründet. Dort werden russischsprachige Fachkräfte zusammengebracht und jene, die gerade in Deutschland angekommen sind, unterstützt. Besonders wichtig ist dabei die Förderung hochqualifizierter Migrantinnen, die in ihrer Heimat beruflich gefragt waren, aber in Deutschland ihr Potenzial nicht ausschöpfen können. Die größte Herausforderung für den Verein war der Krieg in der Ukraine. WESNA e.V. konzentrierte sich auf die Hilfe für ukrainische Geflüchtete, indem der Verein in verschiedenen Bereichen Unterstützung anbot. Zunächst leisteten die Mitglieder gezielte Hilfe bei der Arbeitsvermittlung. Es war nicht schwer, Jobs für Köche und Handwerker zu finden und zu vermitteln, aber es war viel schwieriger, die Anfragen hochqualifizierter Fachkräfte zu befriedigen. WESNA e.V. führte mehrere Informationstreffen mit ukrainischen Geflüchteten durch, unter denen eine Gruppe von Finanz- und Bankfachleuten mit Erfahrung in der Ukraine und dem Wunsch, in deutschen Banken zu arbeiten, hervorstach. Die Vermittlungsversuche zwischen ihnen und potenziellen Arbeitgebern und daran anschließende Verhandlungen zeigten die Notwendigkeit eines speziellen Sprachkurses für ukrainische Bankfachleute.

Nach mehrmonatiger Vorbereitung konnte mit der Sparkasse Hochschwarzwald ein Kooperationspartner gefunden werden. Der Abteilungsleiter Rechnungswesen, Wolfgang Göldner, sah selbst dringenden Bedarf an Fachkräften.[1] Vorstand und Verwaltungsrat der Sparkasse unterstützten die Initiative finanziell.

Es wurde der Kurs »Bankwissen Kompakt« für ukrainische Fachleute in der Sparkasse organisiert, der unmittelbar die Aufmerksamkeit der regionalen Medien auf sich zog. Im Laufe des Jahres 2023 zielten mehrere Veröffentlichungen in der lokalen Presse (Somsa 2023; Diehl 2023; Dreisämtler 2023; Göldner 2023; Petrich 2023) und Fernsehberichte darauf ab, potenzielle Arbeitgeber auf Kursteilnehmer*innen/Absolvent*innen aufmerksam zu machen.

DAS PROJEKT »BANKWISSEN KOMPAKT«

Das Projekt »Bankwissen Kompakt« ist ein Spezialsprachkurs für Ukrainerinnen mit Erfahrung im Bankwesen, der vom 12. April bis 5. Dezember 2023 in der Sparkasse Hochschwarzwald in Kirchzarten stattfand. An zwei Abenden in der Woche standen neben dem Lernen der Sprache auch allgemeine Informationen zum deutschen Bankwesen und praktische Übungen wie das Führen eines Bankgesprächs auf dem Lehrplan. Die Sparkasse stellte die Räume für den Unterricht zur Verfügung und übernahm die Kosten für die Deutschlehrerin.

Ziel war es, die Ukrainerinnen sprachlich so fit zu machen, dass sie eine Chance auf einen Arbeitsplatz in einer Bank in Deutschland haben – idealerweise in der Sparkasse, wo ebenfalls ein hoher Bedarf an

[1] Daneben war es ihm ein Bedürfnis, Kolleg*innen aus der Ukraine zu helfen, eine geeignete Arbeit zu finden, da er »durch seine musikalische Arbeit mit dem ukrainischen Ensemble »Stimmen des Friedens« eine starke Affinität zur Ukraine hatte« (Göldner 2023).

Fachkräften besteht. Diese »Win-Win-Situation« wurde in Interviews mit den Medien auch von den Vertretern des Sparkassenvorstands thematisiert (Cosma 2023).

INTERVIEWS: ERSTE ERFAHRUNGEN

Im Anschluss an den Kurs wurden die Erfahrungen gesammelt: Mit vier von zehn Kursteilnehmerinnen wurden Tiefeninterviews geführt, alle anderen wurden gebeten, einen Fragebogen zu beantworten, der für die fünfte Welle der Online-Befragung des ifo Instituts unter ukrainischen Geflüchteten verwendet wurde.[2] Darüber hinaus wurden alle Organisator*innen des Kurses befragt: die Deutschlehrerin Dr. Galina Arbeth, der Leiter Rechnungswesen der Sparkasse Hochschwarzwald, Wolfgang Göldner, als Vertreter des Bankensektors und als Vertreterin der Zivilgesellschaft die Gründerin des Vereins WESNA e. V., Irina Friedemann. Anhand der Ergebnisse können auch Anreize für potenzielle deutsche Arbeitgeber identifiziert werden, die Fachkraftsuche auf Ukrainer*innen auszuweiten und diese gegebenenfalls entsprechend ihren Qualifikationsanforderungen weiterzubilden.

Die Deutsch-Dozentin Galina Arbeth[3] unterrichtete »Bankdeutsch«. Ihre Erfahrung:
»Das war schon eine außerordentliche Herausforderung, denn es gibt keine Lehrbücher als solche auf diesem Gebiet und ich habe letztendlich diesen Kurs selbst entwickelt und den Unterricht erteilt, dank meiner mehr als 35-jährigen Erfahrung als DaF-Dozentin und später mit Hilfe des bekannten Fachbuchs der Herren Grill und Perczynski, das für »die Bibel« der Bankausbildung in Deutschland gehalten wird.«[4]

Auch Wolfgang Göldner erwähnt dieses Buch, wenn er über den Kurs spricht:
»Es geht in unserem Kurs nicht um Fachausbildung. Jede Frau kennt in diesem Buch mindestens ein Kapitel, weil sie in dem Bereich schon Berufserfahrung hat. Vielmehr geht es uns darum, vorhandenes Wissen auf die deutsche Sprache zu adaptieren«.
Zusammen mit Irina Friedemann bearbeitet er den bankfachlichen Aspekt und beide erläuterten die Begriffe und die Zusammenhänge. Seine Aufgabe im Kurs beschreibt er wie folgt: *»die Fachsprache so zu erklären, dass die Studieninhalte aus der Ukraine und die Berufserfahrungen aus dem Heimatland in deutscher Sprache ausgedrückt und verstanden werden können«.*

Die Kursteilnehmerinnen selbst sagen: *«Wir lernen Fachsprache und viel über das deutsche Bankwesen.«* (Interviewpartnerin 3)

Sie nannten danach mehrere Fachausdrücke, die viele Deutsche nicht kennen, wie »Profitabilitätsanalyse«, »Bewertung von Risikopotenzial«, »Vorbereitung von Kreditentscheidungen«, »Kapitaldienstfähigkeit«, »Kreditwürdigkeitsprüfung«, »Vorfälligkeitsentschädigung« und so weiter.

Einige Teilnehmerinnen erklärten, dass sie nicht nur die Begriffe beherrschten, sondern auch begonnen hätten, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen dem Bankensystem in Deutschland und der Ukraine zu erkennen und zu verstehen, was sonst noch gelernt werden müsse. Gleichzeitig betonten viele, dass die meisten ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten universell seien. Eine der Kursteilnehmerinnen mit langjähriger Erfahrung in der Buchhaltung erläutert: *»Dieses Projekt hat mir gezeigt, dass die Ukraine Europa ist. Wir haben die gleiche Buchhaltung. Wir erstellen wie in Deutschland Berichte über Einnahmen, Ausgaben und Salden. Es gibt nur ein Problem – die Kenntnis spezieller Fachbegriffe im Deutschen. Wenn ich jetzt auf die Bilanz schaue, sehe ich, dass alles beim Alten wie bei uns ist.«* (Interviewpartnerin 1)

DIE ZIELGRUPPE: WEITERE ERFAHRUNGEN

Alle Teilnehmerinnen sind Frauen mit einem Hochschulabschluss in Wirtschaftswissenschaften und Erfahrung im Bank- oder Finanzsektor in der Ukraine. Alle Frauen haben Kinder, meist im Schulalter, und sind verheiratet oder geschieden, aber nur zwei leben mit ihrem Partner in Deutschland. Das Durchschnittsalter der Kursteilnehmerinnen beträgt 41,5 Jahre, wobei die jüngste Teilnehmerin 29 und die älteste 53 Jahre alt sind. Sie können durchaus als Vertreterinnen der ukrainischen Mittelschicht bezeichnet werden. Sie waren in der Branche mit einem überdurchschnittlichen Einkommensniveau beschäftigt. Sie selbst gaben an, dass sie in der Ukraine als Bankfachleute, aber auch als Juristin, Datenanalytikerin, Buchhalterin oder im medialen Finanzbereich tätig waren. Zwei der Teilnehmerinnen leiteten Bankfilialen.

Sie kamen zu Beginn des Kriegs im März 2022 nach Deutschland, meist aus den östlichen Regionen der Ukraine, einige aus Kiew. Zwei der Kursteilnehmerinnen sind doppelt geflüchtet: 2014 mussten sie ihre Heimat im Donbass verlassen, 2022 verließen sie Charkiw und Kiew, weil sie, wie es eine von ihnen ausdrückte, *»keine Minute länger im Krieg bleiben wollten«* (Interviewpartnerin 1).

Die meisten von ihnen wählten Deutschland, weil ihre Verwandten oder Freunde hier leben. Einige von ihnen kamen aber zufällig ins Land. Alle erwähnten, dass sie in der Ukraine eine eigene Wohnung hatten, einige betonten, dass sie ihre Wohnung erst kurz vor Kriegsbeginn gekauft oder gebaut hatten. Einige sagten, dass sie nicht in ihre Wohnung zurückkehren konnten, weil sie in den besetzten Gebieten lag oder beschädigt war. Sie sind mit ihren Wohnungsbedingungen in Deutschland nicht sehr zufrieden, denn viele leben in einem Wohnheim oder in einer sehr kleinen Wohnung und fühlen sich wie »*Gäste*«. Fast alle

[2] Seit Mai 2022 werden vom ifo Institut Online-Umfragen unter Geflüchteten aus der Ukraine durchgeführt. Die Ergebnisse früherer Umfragen werden in ifo-Publikationen dargestellt (Giesing et al. 2022a; Panchenko 2022; Panchenko und Poutvaara 2022; Panchenko 2023).
[3] Galina Arbeth ist ebenfalls im Vorstand von WESNA e.V. tätig.
[4] DaF = Deutsch als Fremdsprache.

beschreiben ihre finanzielle Situation in Deutschland mit der folgenden Aussage: *»Ich habe genug Geld, um Lebensmittel und andere preiswerte Dinge zu kaufen«*. Sie wollen arbeiten, eine eigene Wohnung mieten und ihre sonstigen Bedürfnisse auf dem gleichen Niveau befriedigen, wie sie es in der Ukraine gewohnt waren. Eine der Teilnehmerinnen sprach über ihr Leben in der Ukraine: *»Wir hatten ein gutes Leben in der Ukraine, ich hatte nichts zu beklagen. Ich hatte eine gute Karriere, einen guten, hochbezahlten Job, von dem ich in Deutschland nicht einmal träumen kann. Mein Mann war auch erfolgreich. Wir hatten alles...«* (Interviewpartnerin 1)

In Deutschland erhalten sie derzeit Sozialleistungen vom Jobcenter. Die Kursteilnehmerinnen äußerten sich positiv über ihre Interaktion mit dem Jobcenter, hatten aber keine Erwartungen an die Unterstützung bei der Beschäftigungssuche. Sie erwähnten, dass es nur Angebote in den Bereichen Reinigung, Pflege und Verkauf gab, und sie diese Tätigkeiten nicht ausführen möchten. Einige hatten bereits eine geringfügige unqualifizierte Beschäftigung im Rahmen eines Minijobs ausprobiert. Und eine Teilnehmerin mit zwei Abschlüssen fand auf der Grundlage ihres ersten pädagogischen Abschlusses schnell einen Minijob. Sie unterrichtet Musik an einer ukrainischen Samstagsschule. Zu dieser Arbeit sagt sie: *»Es ist alles nur vorübergehend, eher ein Freiwilligenjob, nicht das, was ich will. Ich würde gerne in die Wirtschaft gehen, was ich in den letzten zehn Jahren in der Ukraine gemacht habe.«* (Interviewpartnerin 3)

In Deutschland begannen die Frauen umgehend mit Sprachkursen. Ein Jahr nach ihrer Ankunft absolvierten die meisten von ihnen den Integrationskurs (d. h. die meisten von ihnen begannen die Qualifizierung mit B1), und im Herbst 2023 hatten die meisten von ihnen bereits ein B2-Zertifikat erworben. Einige haben bereits einen Sprachkurs auf dem höchsten C1-Niveau begonnen, und viele andere haben den Wunsch geäußert, damit zu beginnen. Die Teilnehmerinnen selbst beschreiben ihre Sprachkenntnisse jedoch als mittelmäßig oder sogar gering und sind sich der Notwendigkeit weiterer Sprachkurse bewusst. So sagte eine der Teilnehmerinnen: *»Während des Kurses wurden uns formalisierte Geschäftsfloskeln beigebracht, aber ich finde es immer noch schwierig, alltägliche Gespräche zu verstehen«* (Interviewpartnerin 1). Eine andere Teilnehmerin erklärte: *»Ich habe mich für C1 angemeldet, weil meine Sprachkenntnisse nicht ausreichen, um in einer Bank zu arbeiten. Wenn man mir eine Stelle oder ein Praktikum in einer Bank anbietet, könnte ich dort vielleicht meine Sprache üben und den Abendkurs besuchen.«* (Interviewpartnerin 2)

Die Organisator*innen des Kurses schätzen die Sprachkenntnisse jedoch besser ein als sie selbst. So äußert sich Wolfgang Göldner als Vertreter der Sparkasse Hochschwarzwald über die Sprachkenntnisse der Teilnehmerinnen, die sie bei der Abschlussveranstaltung am 5. Dezember gezeigt haben: *»Die Statements der Teilnehmerinnen waren alle flüssig und frei gesprochen. Wortwahl und Grammatik waren beeindruckend und vollkommen korrekt.«* Und die Deutschlehrerin sagte: *»Fast alle KursteilnehmerInnen haben gute Fortschritte gemacht, klar spricht man NOCH nicht fehlerlos, doch man kennt die Struktur der Sprache und ist imstande, sich zu äußern.«*

Auf die Frage nach ihren Zukunftsplänen gaben alle an, dass sie mindestens zwei Jahre in Deutschland bleiben möchten. Viele sind fest entschlossen, in Zukunft nicht mehr in ihr Heimatland zurückzukehren. So formulierte eine Kursteilnehmerin: *»Wir werden nicht zurückkehren, wir wollen uns integrieren, eine normale Arbeit finden, damit wir eine eigene Wohnung mieten können.«* (Interviewpartnerin 3)

Solche Absichten sind oft mit der Erwartung eines langen Kriegs verbunden. Und manche neigen dazu, weder über die Dauer des Kriegs noch über die eigene Rückkehr in die Heimat Vorhersagen zu treffen. Eine der Teilnehmerinnen sagte: *»Ich mache keine Vorhersagen mehr. Im Jahr 2014 dachte ich, dass meine Stadt bald befreit werden würde und ich nach Hause kommen könnte. Ich rechnete damit, dass es 2015 passieren würde, dann 2018. Dann hörte ich auf zu warten und lernte, einen Tag nach dem anderen zu leben. Ich versuche, nicht über die Vergangenheit traurig zu sein und nicht an die Zukunft zu denken, ich versuche, im Hier und Jetzt zu leben.«* (Interviewpartnerin 1)

WURDEN DIE ERWARTUNGEN DER KURSTEILNEHMERINNEN ERFÜLLT?

Alle Teilnehmerinnen sind hoch motiviert, in ihrem Fachgebiet zu arbeiten, haben Ehrgeiz und sind bereit, sich selbständig Arbeit zu suchen. Sie wollen so schnell wie möglich anfangen, ihren Lebensunterhalt zu verdienen, Steuern zu zahlen und sogar ihre »Schulden« in Deutschland zu begleichen. Die folgenden Zitate verdeutlichen diese Motivationen: *»Der Job, den die Berater des Arbeitsamts allen Ukrainern anbieten – als Reinigungskraft zu arbeiten – passt nicht zu mir, einem Menschen mit zwei Abschlüssen... Ich möchte das tun, was ich liebe und was ich gut kann... Ich möchte Geld verdienen und Steuern zahlen, um Deutschland alles zurückzugeben, was es für uns getan hat.«* (Interviewpartnerin 3)

»Wenn wir nicht selbst einen Job finden, wird das Jobcenter sehr schnell einen Job für uns finden, aber es wird der wenig qualifizierte Job sein, von dem sie denken, dass wir ihn brauchen. Es wird uns nicht viel Zeit für die Arbeitssuche geben. Wir sind daran interessiert, so schnell wie möglich einen guten Job zu finden... Ich bin offen für eine Lehre, ein Praktikum, eine Stelle, ich möchte das Jobcenter so schnell wie möglich verlassen.« (Interviewpartnerin 4)

»Ich werde alle Möglichkeiten nutzen, ich werde meinen Lebenslauf an verschiedene Banken und Organisationen schicken.« (Interviewpartnerin 2)

Gleichzeitig sind sie bereit, zunächst ein Praktikum zu absolvieren, weil es die Chance auf den Einstieg in eine reguläre Tätigkeit bietet. *»Wir sind gerne bereit, Praktika zu machen, wir sind bereit, ohne Bezahlung zu arbeiten. Es ist wichtig für uns, zumindest einen Fuß in die Tür zu bekommen. Gebt uns die Möglichkeit zu zeigen, was wir wert sind.«* (Interviewpartnerin 4). *»Wirklich hoffe ich, dass ich ein Praktikum in einer Bank machen kann. Ich bin bereit, noch einmal von vorne anzufangen, ohne ein Gehalt zu verlangen. In Zukunft möchte ich Spezialistin sein, die in einer Bank mit Geschäftskunden arbeitet.«* (Interviewpartnerin 3)

Eine der Teilnehmerinnen, die in der Ukraine als Chefbuchhalterin eines Großunternehmens arbeitete, absolvierte bereits ein zweiwöchiges Praktikum in einer Freiburger Baugenossenschaft und unterschrieb vor Abschluss des Kurses einen Arbeitsvertrag für ein Jahr als Trainee Finanz- und Rechnungswesen. Sie sagte: *»Ich bin froh, dass ich am Arbeitsplatz lernen werde, dass ich nicht eine Ausbildung machen muss, dass ich nicht mit den Schülern von gestern in einem Klassenzimmer sitzen muss. Ich habe zunächst an eine Ausbildung gedacht. Dank der Organisatoren unseres Kurses habe ich den Unterricht der Auszubildenden der Sparkasse besucht, um sie kennen zu lernen. Die erste Stunde war für mich sehr schwierig, ich habe nicht viel verstanden. In der zweiten praktischen Stunde, als es darum ging, wo man Soll und Haben einträgt, habe ich schon gut verstanden, worum es geht.«* (Interviewpartnerin 1)

Die Idee einer dreijährigen Ausbildung wird von den anderen Teilnehmerinnen jedoch nicht komplett abgelehnt, trotz ihres Hochschulabschlusses in Wirtschaftswissenschaften und ihrer erworbenen Kenntnisse in der Fachsprache. Eine Ausbildung als »Plan B« wird von vielen Kursteilnehmerinnen in Betracht gezogen, wenn sie bis zum Beginn des kommenden Ausbildungsjahres keinen Arbeits- oder Praktikumsplatz finden. Sie sind jedoch eher an einem Praktikum interessiert und daran, sich die fehlenden Kenntnisse und Kompetenzen in einem beruflichen Umfeld anzueignen, indem sie einfache Aufgaben am Arbeitsplatz ausführen. *»Ich kann nicht ewig Studentin sein«*, sagt eine 40-Jährige, die früher in der Ukraine in der Datenanalyse einer Bank gearbeitet hat.

Eine weitere Option für »Plan B« sehen die Teilnehmerinnen in Tätigkeiten, die geringere Qualifikationen erfordern, aber immer noch in gewissem Maße mit ihren Erfahrungen in der Ukraine verbunden sind. Obwohl die Umfrage gezeigt hat, dass jede den Wunsch hat zu arbeiten und bereit ist, auch unterhalb ihrer Qualifikation zu arbeiten, bedeutet dies nicht, dass sie bereit sind, unqualifizierte Tätigkeiten anzunehmen. Eine der Teilnehmerinnen bemerkte insbesondere: *»Ich werde nicht als Reinigungskraft arbeiten gehen. Vielleicht finde ich irgendeine Art von Computerarbeit, z. B. für eine kleine Firma kann ich Rechnungen ausstellen.«* (Interviewpartnerin 4)

Eine andere Teilnehmerin äußerte eine ähnliche Ansicht: *»Es gibt kleine Firmen, Familienbetriebe, wo vielleicht Buchhalter gebraucht werden, Bürokauffrauen, vielleicht kann ich da reinkommen.«* (Interviewpartnerin 3)

Zum Ende des Kurses wurden mehreren Teilnehmerinnen Praktikumsplätze in der Sparkasse Hochschwarzwald angeboten. Mit Hilfe der Kursorganisator*innen werden derzeit Gespräche über Praktika in verschiedenen Abteilungen der Sparkasse und anderen Banken geführt. Viele Teilnehmerinnen sagten, das Projekt habe ihnen Hoffnung und Zuversicht gegeben und ihnen den Glauben an eine bessere Zukunft geschenkt. Insbesondere eine der Teilnehmerinnen, der ein Praktikumsplatz bei der Sparkasse angeboten wird, aber zum Zeitpunkt des Interviews noch nichts davon wusste, sagte: *»Das Projekt hat uns Hoffnung gegeben, dass uns jemand braucht. Z. B. wir kommen wenigstens in Hospitation oder Praktikum und wir zeigen, was wir können. Dann wird Management entscheiden, ob wir diese Stellen wert sind.«* (Interviewpartnerin 3)

Und die einzige Inhaberin eines Arbeitsvertrags merkt an: *»Dieses Projekt hat mir die Zuversicht gegeben, dass ich in meinem Beruf in Deutschland bleiben kann, dass unsere beruflichen Kenntnisse und Erfahrungen ausreichen, das Einzige, was fehlt, ist Fachdeutsch... Dieses Projekt hat mir das Vertrauen in mich zurückgegeben.«* Weiter sagt sie über ihre Zukunft: *»...ich habe nicht mehr viele Arbeitsjahre, ich bin seit zehn Jahren auf der Flucht. Deshalb möchte ich so lange wie möglich in Deutschland arbeiten. Vielleicht kann ich mich in meiner Freizeit meiner Familie widmen und habe, wie es in meinem Vertrag steht, 30 Tage Urlaub, den ich in der Ukraine nie hatte.«* (Interviewpartnerin 1)

Die obigen Zitate der Teilnehmerinnen des Projekts »Bankwissen Kompakt« spiegeln die Wünsche der meisten hochqualifizierten ukrainischen Geflüchtete wider: unabhängig von Sozialleistungen zu sein, qualifiziert zu arbeiten, sich selbstbewusster zu fühlen. Um dies zu erreichen, sind viele von ihnen bereit, ein Praktikum oder ein Volontariat zu absolvieren und teilweise wieder eine Ausbildung zu beginnen.

BILANZ: ÄNGSTE, SORGEN UND HINDERNISSE BEI DER INTEGRATION IN DEN ARBEITSMARKT

Trotz des erfolgreichen Abschlusses des Fachsprachenkurses gibt es bei den Teilnehmerinnen noch viele Unsicherheiten und Ungewissheit über die Zukunft. Eine Teilnehmerin sagte: *»Ich weiß nicht, ob ich einen Job im Bankwesen bekommen werde oder ob ich mir etwas anderes suchen muss.«* (Interviewpartnerin 2)

Sie erzählt von ihren eigenständigen Bemühungen um einen Praktikumsplatz: *»Ich habe bereits alle Unterlagen eingereicht und mit einem Bankangestellten gesprochen. Bisher haben sie gesagt, dass es im Jahr 2024 möglich ist, aber ich kenne die Details nicht. Auf der Website steht nur etwas von einem einwöchigen*

Praktikum für Schüler. Das ist nichts für mich, ich bin keine Schülerin, und ein einwöchiges Praktikum reicht weder für mir noch für die Sparkasse aus.« (Interviewpartnerin 2)

Diese Aussage und Gespräche mit anderen Teilnehmerinnen und Kursveranstalter*innen bestätigen, dass es noch keine etablierten Prozesse oder Programme für die Organisation von Praktika für hochqualifizierte Migrant*innen gibt. Es ist klar, dass für sie ein anderer Ansatz und Zeitrahmen gelten sollte. Die Organisator*innen von »Bankwissen Kompakt« sind überzeugt, dass mindestens ein einjähriges Praktikum erforderlich ist. Diese Meinung wird auch von den Teilnehmerinnen selbst geteilt: *»Ich glaube, ich brauche ein Praktikumsjahr. Ich brauche ein sprachliches Umfeld, um frei kommunizieren zu können.«* (Interviewpartnerin 2)

Die meisten der Befragten hatten jedoch aus Zeitmangel noch nicht aktiv mit der Suche nach einer Beschäftigung oder einem Praktikum begonnen. Irina Friedemann unternahm ihrerseits erste Versuche, für die Kursteilnehmerinnen einen Arbeits- oder Praktikumsplatz zu finden. Verschiedene Banken erhielten Informationen über das Projekt, Profile der Teilnehmerinnen und eine Einladung im September (2023) zu einer Zwischenbilanz des Kurses, damit sich potenzielle Arbeitgeber ein Bild von den potenziellen Mitarbeiterinnen machen konnten – ohne Erfolg. Stattdessen traten Vertreter der bereits erwähnten Baugenossenschaft, die über die Medien von dem Kurs erfahren hatten, mit der Bitte heran, eine Kandidatin für die Buchhaltung zu finden, und so wurde die oben genannte Kursteilnehmerin eingestellt. Darüber hinaus wurden einzelne Bankfilialen kontaktiert, um Kandidatinnen für Praktika vorzustellen. Diese Praktikumsverhandlungen waren zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht abgeschlossen.

Generell wurde festgestellt, dass potenzielle Arbeitgeber aus der lokalen Bankenszene wenig Interesse an ukrainischen Bankfachleuten zeigten. Sie äußerten Zweifel nicht nur an den Sprachkenntnissen, sondern auch an den beruflichen Kompetenzen, dem Verständnis von Begriffen und den Besonderheiten des deutschen Bankensystems. Irina Friedemann, die keinen Zweifel daran hat, dass mindestens die Hälfte der Kursteilnehmerinnen einen guten Job finden wird, ist besorgt über mögliche Missverständnisse zwischen ihnen und potenziellen Arbeitgebern.

Sie befürchtet, dass ihre, nun ehemaligen, Schülerinnen *»mit ihrer Energie, ihrem Tatendrang, ihren Initiativen zur Optimierung bestimmter Routineprozesse konservative Bankmitarbeiter abschrecken könnten«*. In diesem Zusammenhang bedauert sie, dass dem Thema Berufsethik und Berufsverhalten im Rahmen des Kurses nicht genügend Zeit gewidmet wurde.

Galina Arbeth, die die Beschäftigungschancen der Absolventinnen ebenfalls als stark einschätzt, teilt ähnliche Bedenken. Sie befürchtet, dass die Kursabsolventinnen einen Kulturschock im Arbeitsalltag erleben werden, da sich die Verhaltensregeln und Besonderheiten der Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden oder zwischen Kolleg*innen möglicherweise im Vergleich zu ihrer Heimat unterscheiden.

Ein weiteres Problem sei eine mögliche fehlende Sprachakzeptanz. Irina Friedemann meint konkret, dass *»nicht alle potenziellen Arbeitgeber und Kollegen Verständnis für den Akzent oder die Sprachfehler von Frauen haben werden, nicht jeder … empathisch und freundlich sein«* wird, was sich negativ auf ihr Selbstwertgefühl und ihre weiteren Schritte auswirken könne. Seitens einiger Arbeitgeber gebe es auch das grundlegende Problem einer mangelnden strategischen Vision und der Fähigkeit, vorausschauend/langfristig zu denken, sowie wenig Bereitschaft, etwas Neues auszuprobieren und Verantwortung dafür zu übernehmen. *»Nicht nur kurzfristig sehen, dass ich jetzt aktuell mehr Zeit für Ukrainer*innen aufwenden muss, um alles zu erklären. Denken Sie drei Schritte voraus wie ein Schachspieler/ein Volkswirt, was passiert mit ihrem Unternehmen mittel- bis langfristig. Wenn hochqualifizierte Ukrainer*innen erst einmal intern ausgebildet sind, wird das Unternehmen loyale Mitarbeiter*innen bekommen, die viele Jahre bleiben könnten.«*

Die Organisatoren des Projekts »Bankwissen Kompakt« verstehen ihren Ansatz als Blaupause für andere Unternehmen. Diese müssten bei der Personalakquise über den Tellerrand sehen. Wolfgang Göldner beschreibt das Problem: *»Aber vor allem anderen müssen die Betriebe den persönlichen Kontakt zu den zugewanderten Menschen aktiv suchen. Man muss die Menschen kennenlernen, um beurteilen zu können, welcher Reichtum an Wissen und Erfahrung uns geschenkt wird.«* Ein Vermittlungserfolg werde sich seiner Meinung nach *»nicht durch die deutsche Verwaltung einstellen«*. Göldner sieht die Ursache der Probleme *»im deutschen Bürokratismus, der keinerlei Eigeninitiative vorsieht oder zulässt! Ich betone ausdrücklich, dass es sich in Deutschland nicht mehr um Bürokratie, sondern um Bürokratismus handelt!«*

Dementsprechend geht es Göldner nicht nur um die Zukunft der Kursteilnehmerinnen. Seine Befürchtung ist, dass *»wir in unserem Verwaltungssystem erstarren und nicht in der Lage sind, das »Human-Kapital« und das Fachwissen, das uns durch das Weltgeschehen geschenkt wird, nutzbar zu machen. Gleichzeitig leidet Deutschland unter Fachkräftemangel. Die Herausforderung besteht darin, dieses Geschenk und unseren Mangel miteinander zu verbinden.«*

FAZIT UND POLITIKEMPFEHLUNGEN

Angesichts des Fachkräftemangels in Deutschland ist die Integration von Migrant*innen, einschließlich Geflüchteten, in den Arbeitsmarkt ein wesentlicher Bestandteil der Migrationspolitik. Dabei geht es nicht nur darum, gering qualifizierte Arbeitsstellen zu besetzen, sondern auch, ihnen Möglichkeiten zu schaffen, in ih-

rem Fachgebiet zu arbeiten. Dies ist besonders wichtig für geflüchtete hochqualifizierte Ukrainer*innen. Zahlreiche Studien zeigen, dass ihre Arbeitsmarktintegration in Deutschland viel langsamer verläuft als in anderen Ländern. Dennoch bestätigen die ifo-Umfragen und andere Umfragen ihre Bereitschaft zur Integration in den Arbeitsmarkt – unabhängig von ihren Plänen, in Deutschland zu bleiben (Panchenko und Poutvaara 2022). Die Integration in den Arbeitsmarkt ist sowohl für diejenigen wichtig, die ein unabhängiges Leben in Deutschland planen, als auch für diejenigen, die wieder in ihre Heimat zurückkehren möchten. Die erworbenen Kenntnisse und Erfahrungen dürften für ihren Beitrag zum Wiederaufbau der Ukraine nützlich sein.

Deutschland hat mehr als einer Million Ukrainer*innen eine helfende Hand geboten. Die meisten von ihnen erhalten Sozialleistungen und können so ihren Grundbedarf decken. Seit Juni 2022 arbeiten die Jobcenter mit den ukrainischen Geflüchteten zusammen und bieten Sozialleistungen, Integrations- und berufsbezogene Kurse sowie – meist gering qualifizierte – Arbeitsplätze an, was für Menschen, die die Landessprache noch nicht beherrschen, ganz selbstverständlich scheint. Es gibt auch Angebote für Ausbildung, Umschulung, Weiterbildung, die aber von den Ukrainer*innen bisher wenig genutzt werden, wie die Ergebnisse der IAB-BiB/FReDA-BAMF-SOEP-Befragung zeigen, wonach Anfang 2023 nur 5 % der Ukrainer*innen in Ausbildung waren (DIW 2023, S. 388). Die geringe Bildungsbeteiligung von Ukrainer*innen lässt sich zum einen durch mangelnde Sprachkenntnisse erklären, zum anderen dadurch, dass die meisten hochgebildeten Ukrainer*innen mit Berufserfahrung nicht bereit sind, neu zu lernen. Hinzu kommt, dass es viele Vertreter*innen von Berufen gibt, deren Qualifikationen nach deutschem Recht keiner staatlichen Anerkennung bedürfen. Für diese Kategorie gibt es keine formalen Beschäftigungshemmnisse, aber der Mangel an für Deutschland relevanter Erfahrung macht es für diese Berufsgruppen trotzdem schwer, in Deutschland eine Beschäftigung zu finden. Die Besonderheiten des Berufsfelds können in Deutschland durch Praktika, Hospitationen, Mentoring oder kurzfristige Kurs-/Qualifizierungsprogramme erlernt werden. Vermutlich haben aber nicht viele Ukrainer*innen solche Möglichkeiten – Anfang 2023 hatten nur 2 % von ihnen einen Praktikumsplatz (DIW 2023, ebd.).

Die Zivilgesellschaft und die Wirtschaft reagieren offensichtlich schneller und flexibler als der Staat auf die Bedürfnisse der Ukrainer*innen und bieten Programme wie »Bankwissen Kompakt« an. Solche Initiativen oder andere Beispiele aus der Zivilgesellschaft und der Wirtschaft sollten vom BAMF, den Jobcentern und anderen Organisationen, die sich professionell mit Erwachsenenbildung und Berufsberatung befassen, evaluiert werden. Darauf aufbauend können gemeinsam branchenspezifische oder sogar unternehmensspezifische Paketlösungen für qualifizierte Migrant*innen geschaffen werden, die Elemente von Fachdeutsch, Praktika und Ausbildung beinhalten. Als Reaktion auf den Arbeitskräftemangel werden derzeit in verschiedenen Branchen ähnliche Programme für Quereinsteiger*innen geschaffen, die den Einstieg in ein neues Berufsfeld machen, ohne dass sie dafür eine klassische Ausbildung oder ein Studium absolviert haben.

So bietet auch die Sparkasse für Personen, die bisher nicht in einer Bank gearbeitet haben, ein einjähriges Programm für Quereinsteiger*innen an. Die Sparkasse wählt die Teilnehmer*innen aufgrund ihrer Einstellung und Persönlichkeit aus und bildet sie umfassend in den Fächern Betriebswirtschafts- und Volkswirtschaftslehre sowie Rechnungswesen aus (Sparkasse 2023). Für viele hochqualifizierte Ukrainer*innen wäre ein einjähriges betriebliches Praxisprogramm eine gute Lösung. Neben dem direkten Eintauchen in das berufliche Umfeld, das durch die Anwesenheit am Arbeitsplatz gewährleistet wird, ist es wichtig, in einem solchen Programm mindestens drei Lernkomponenten anstelle einer umfassenden Ausbildung zu berücksichtigen.

1. Fachsprache: Beherrschen von Fachausdrücken und Begriffen, Vorbereitung auf die Berufs-/Kundenkommunikation.
2. Besonderheiten der Arbeitsprozesse in Deutschland: Erläuterung rechtlicher, betriebswirtschaftlicher, technischer Besonderheiten der Arbeitsprozessdurchführung.
3. Berufsethik: Beherrschung der Normen und Regeln, auf denen die Arbeitsbeziehungen in Deutschland beruhen.[5]

Die Lernkomponente solcher Programme könnte von Fachleuten der Erwachsenenbildung durchgeführt werden. An Personal interessierte Unternehmen könnten ukrainischen Fachkräften Praktikumsplätze zur Verfügung stellen.

Darüber hinaus ist die finanzielle Komponente sowohl für solche Programme als auch für einzelne Praktika sehr wichtig. Die finanzielle Unterstützung potenzieller Trainees und Praktikant*innen durch die Jobcenter wäre ein wesentlicher Anreiz für Unternehmen, sich an solchen Programmen zu beteiligen und individuelle Praktika zu organisieren. Laut ifo-Umfragen sind über 80 % der ukrainischen Geflüchteten Sozialleistungsempfänger*innen (Panchenko 2023, S. 57). Die Finanzierung eines Praktikums durch ein Jobcenter kann mit geringen oder gar keinen zusätzlichen Kosten erfolgen. Die Mittel, die für Sozialleistungen für eine Person verwendet werden, können mit geringen Zuschlägen zum Gehalt eines Praktikanten werden, das er oder sie von einem bestimmten Unternehmen erhält. Eine solche Umverteilung der Kosten zugunsten

[5] Dieses Element war im Bankwissen Kompakt aus Zeitgründen nicht enthalten, was von den Kursveranstaltern bedauert wurde. WESNA e. V. bot daher einen Online-Kurs »Arbeitsmarkt in DE – Meine ersten Schritte« für ein breiteres Publikum an.

ten der Finanzierung von Praktika führt langfristig zu einer Entlastung der Sozialbudgets.

Eine Verringerung des Fachkräftemangels kann jedoch nicht allein durch die Bemühungen der Jobcenter ohne Initiativen der Unternehmen gewährleistet werden. Wolfgang Göldner erinnert an das Sprichwort »Not macht erfinderisch«: *»Banken und Betriebe müssen bereit sein, neue Weg zu gehen, neue Erfahrungen zu sammeln und Experimente zu wagen – »out of the Box« zu denken.«* Wenn die Beteiligten die Voraussetzungen für Praktika, Ausbildung am Arbeitsplatz und spezialisierte Kurs-/Qualifizierungsprogramme wie »Bankwissen Kompakt« schaffen, können viele qualifizierte Ukrainer*innen für den Arbeitsmarkt gewonnen werden, so dass eine deutschlandweite »Win-Win-Situation« möglich würde.

REFERENZEN

Cosma S. (2023), »Wertvolle Wissen soll nicht brachliegen«, *Badische Zeitung,* 3 Mai.

Diehl D. (2023), »Kurs für ukrainische Geflüchtete. Wie eine Sparkasse zur Integration beiträgt«, *SWR* 27.10.2023.

DIW (2023), »Geflüchtete aus der Ukraine: Knapp die Hälfte beabsichtigt längerfristig in Deutschland zu bleiben«, *DIW Wochenbericht* 28.

Garnitz J., S. Sauer und D. Schaller (2023), »Arbeitskräftemangel belastet die deutsche Wirtschaft«, *ifo Schnelldienst* 76(9), 60–64.

Giesing, Y., T. Panchenko und P. Poutvaara(2022a), »Können Geflüchtete aus der Ukraine zu einer Reduktion des Fachkräftemangels beitragen?«, *ifo Schnelldienst* 75(9), 42–49.

Giesing, Y., T. Panchenko und P. Poutvaara (2022b), »Anpassung und Integrationsstrategien von Geflüchteten aus der Ukraine in Deutschland«, *ifo Forschungsberichte* 135.

Göldner W. (2023), »Bankwissen Kompakt: Integration, Versöhnung, Fachkraftmängel. Alle reden davon – wir handeln!«, *Mitarbeiterzeitschrift der Sparkasse Hochschwarzwald »S-Presso«*, Ausgabe Dezember, 20.

ifo Institut (2023), »Mangel an Fachkräften hat leicht zugenommen«, 16. August, verfügbar unter: https://www.ifo.de/fakten/2023-08-16/mangel-fachkraeften-hat-leicht-zugenommen.

Lück G. (2023), »Mit »Bankwissen kompakt« die Deutsche Finanzwelt erschließen«, *Dreisamtäler*, 11. Oktober.

Panchenko T. und P. Poutvaara (2022), »Intentions to Stay and Employment Prospects of Refugees from Ukraine«, *EconPol Policy Brief* 46.

Panchenko T. (2022), »Prospects for Integration of Ukrainian Refugees into the German Labor Market: Results of the ifo Online Survey«, *CESifo Forum* 23(4), 67–75.

Panchenko T. (2023), »Wie geht es ukrainischen Geflüchteten in Deutschland? Ergebnisse von ifo-Umfragen«, *ifo Schnelldienst* 76(10), 52–62.

Peichl, A., S. Sauer und K. Wohlrabe (2022), »Fachkräftemangel in Deutschland und Europa – Historie, Status quo und was getan werden muss«, *ifo Schnelldienst* 75(10), 70–75.

Petrich L. (2023), »Bankwissen aus der Ukraine in Region bringen«, B*adische Zeitung*, 28. September.

Sparkasse (2023), »Quereinstieg in die Sparkassen-Finanzgruppe«, verfügbar unter: https://www.sparkasse.de/karriere/karrieremoeglichkeiten/quereinsteiger.html.