

Berichte	Bd. 87, H. 4, 2013, S. 419–440	Leipzig
----------	--------------------------------	---------

Robert NADLER, Leipzig
Anke MATUSCHEWSKI, Bayreuth

Ostdeutsche Rückwanderer und der Fachkräftemangel: Die Sicht ostdeutscher Unternehmen

Summary

During the last years, the lack of skilled labour has become a central issue in public and political debates. Eastern Germany is suspected to be particularly affected by this phenomenon. As a response several target groups are mentioned to have the potential for solving this problem: women, the elderly, school graduates, international immigrants, and unemployed people. Astonishingly, (Eastern) German return migrants, who have experienced life in Eastern Germany and have a clear expectation and imagination about this region, are not discussed in this context. Given the continuously negative migration balance of Eastern German (rural) areas, and the low international immigration to Eastern Germany on the one hand, as well as the recently growing return rates among Eastern German emigrants, we will ask if Eastern German companies have discovered return migrants as a potential labour force; and if so, how they perceive return migrants. The paper is based upon two qualitative surveys among representatives of 57 companies, interviewed in 2008, and a separate set of 27 interviews with representatives of companies and business associations in 2012. Both studies reveal that these companies are predominantly characterized by an absence of human resource strategies, as problems to hire new staff are new to them. As a consequence, return migrants do not play a significant role in their recruiting. Given the increasing competition for qualified labour in Eastern Germany, we argue that return migrants are an untapped potential which could help Eastern German companies to maintain competitiveness.

1 Einleitung

Die umfassenden Abwanderungsströme aus Ostdeutschland in den 1990er Jahren können im Wesentlichen als ein Ausdruck der Arbeitsmarktdisparitäten zwischen den Alten und den Neuen Bundesländern interpretiert werden¹. Auch wenn die Wanderungsverluste zwischen 2000 und 2010 tendenziell zurückgingen, wanderten dennoch ca. 600.000 Personen mehr von Ost nach West als in die Gegenrichtung.

¹ Als Migranten verstehen wir in diesem Artikel Personen, die für ein Jahr oder mehr ihren Wohn- und Lebensmittelpunkt dauerhaft verlagern. Dies schließt verschiedene Formen des Pendelns in die Heimatregion ein, wie z.B. regelmäßige Besuche, um soziale Kontakte in der Herkunftsregion aufrecht zu erhalten.

Im Zeitverlauf des Wanderungsgeschehens zwischen Ost- und Westdeutschland wird allerdings deutlich, dass die Zahl der Ost-West-Wanderer seit Mitte der 1990er Jahre rückläufig und nach einem Peak von ca. 190.000 in 2001 bis auf etwa 110.000 in 2010 gesunken ist. Hingegen stieg die Zahl der West-Ost-Wanderer seit 2006 wieder leicht an. Von einigen konjunkturell bedingten Schwankungen abgesehen, pendelte sie sich auf einem relativ stabilen Niveau von 80–90.000 pro Jahr ein (STATISTISCHES BUNDESAMT 2013, 44). Verschiedene Schätzungen gehen dabei davon aus, dass jeder zweite West-Ost-Wanderer ein Rückkehrer ist (vgl. MATUSCHEWSKI 2010). Die Rückkehrbereitschaft und somit das Rückkehrpotenzial abgewanderter Ostdeutscher liegt nach verschiedenen Studien bei 60–75% (vgl. BECK 2004; SCHULTZ 2004; JAIN u. SCHMITHALS 2009; MATUSCHEWSKI 2010; SCHEFFEL 2012). Tatsächlich lässt sich für die Jahre 2000 bis 2010 ein Anstieg der Rückkehrraten ostdeutscher Arbeitskräfte aus Westdeutschland beobachten (NADLER u. WESLING 2013).

Eine mögliche Ursache für die Veränderung der Wanderungsströme sind veränderte Rahmenbedingungen auf den ostdeutschen Arbeitsmärkten, die durch sinkende Arbeitslosenquoten und erste Anzeichen eines zunächst branchenspezifischen, in naher Zukunft jedoch umfassenderen Fachkräftemangels gekennzeichnet sind (vgl. Kap. 2.1). Verbesserte Beschäftigungsmöglichkeiten, auch im Bereich qualifizierter Arbeitsplätze, können einen Anlass für eine geringere Abwanderung, aber auch einen Anreiz für eine verstärkte Zuwanderung darstellen. Angesichts des nach wie vor geringeren Lohn- und Gehaltsniveaus in Ostdeutschland geraten dabei abgewanderte Ostdeutsche aufgrund ihrer hohen Rückkehrbereitschaft verstärkt in den Fokus sowohl regionalwirtschaftlicher als auch politischer Initiativen.

Innerhalb Ostdeutschlands ist eine starke Differenzierung zwischen ländlichen Regionen und ausgewählten großstädtischen „Wachstumsinseln“ erkennbar (HERFERT u. OSTERHAGE 2012, 91). Während einige Städte in den 2000er Jahren wieder positive Wanderungssalden verzeichnen konnten, sind viele ländliche Regionen von einer anhaltenden Abwanderung betroffen. Dabei profitieren die ostdeutschen „Wachstumsinseln“ auch von der Abwanderung aus den ländlichen Gebieten (HERFERT u. OSTERHAGE 2012). Zuwanderungen finden in diese ländlichen Gebiete aber nur in geringem Umfang statt. Die ländlichen Räume Ostdeutschlands scheinen also weniger attraktiv für Menschen zu sein, die bisher noch nicht dort gewohnt haben. Damit kommt potenziellen Rückwanderern aus diesen Regionen eine bedeutende Rolle zu, da sie anders als Neuzuwanderer eine Vorstellung über die Lebenswirklichkeit in diesen Regionen haben. Diese Vorstellungen können einerseits negativ sein und zu der Abwanderung geführt haben. Sie können aber andererseits auch positiv sein und zu einem ausgeprägten Rückkehrwunsch beitragen. Eigene Befragungen von Rückwanderern 2008 geben zudem Hinweise darauf, dass Entwicklungsprozesse in der Herkunftsregion von abgewanderten Personen stärker und positiver wahrgenommen werden als von Daheimgebliebenen (vgl. MATUSCHEWSKI 2010). Somit könnten Abwanderer gezielt angesprochen werden, wenn Unternehmen aus der Herkunftsregion auf die Rekrutierung von Arbeitskräften außerhalb des regionalen Arbeitsmarktes angewiesen sind.

Im vorliegenden Beitrag gehen wir der Frage nach, inwiefern ostdeutsche Unternehmen einen Fachkräftemangel wahrnehmen, strategisch darauf reagieren und im

Zuge dessen in ihrer Personalpolitik bereits auf abgewanderte und rückkehrwillige Ostdeutsche fokussieren. Dazu rekurren wir zunächst auf die Literatur zum Thema Fachkräftemangel sowie auf die theoretischen Perspektiven zur Ab- und Rückwanderung und ihre Auswirkungen auf Unternehmen. Daran anschließend stellen wir zwei Unternehmensbefragungen in Ostdeutschland aus den Jahren 2008 und 2012 vor, deren Ergebnisse im Hinblick auf die genannten Aspekte in Abschnitt 4 vorgestellt werden. Im Schlusskapitel werden die zentralen Befunde vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und der zu erwartenden Entwicklungen auf den ostdeutschen Arbeitsmärkten diskutiert und Handlungsbedarfe abgeleitet.

2 Abwanderung und Fachkräftemangel in Ostdeutschland

2.1. Bedrohung durch den Fachkräftemangel?

Die regional differenzierte Erwerbsprognose des BBSR zeigt, dass der demographisch bedingte Rückgang des Arbeitskräfteangebots bis 2030 alle Regionen Deutschlands betreffen wird – gleichwohl in unterschiedlicher Geschwindigkeit und Intensität (vgl. SCHLÖMER 2012). Nur einige wenige Regionen können demnach eine stabile Entwicklung vollziehen, die „nur durch (prognostizierte) Wanderungsgewinne erreicht“ würde (SCHLÖMER 2012, 42), und dies sind die größten Metropolregionen Westdeutschlands. Für Ostdeutschland hingegen wird auf relativ stabiler Prognosebasis ein flächendeckend sinkendes Arbeitskräfteangebot ausgewiesen, weshalb im Fall der ostdeutschen Abwanderungsregionen seit einigen Jahren verstärkt von einem aufkommenden Fachkräftemangel gesprochen wird (vgl. LUTZ et al. 2010). So wird nach einer Prognose des ifo-Instituts das Arbeitskräftepotenzial Ostdeutschlands bis 2015 um jährlich gut 5% sinken, danach bis 2026 um 6% und schließlich bis 2030 um 8% jährlich zurückgehen (ARENT u. NAGEL 2010, 40). RAGNITZ (2011) prognostiziert auf Basis seiner Modellberechnungen für das ostdeutsche Erwerbspersonenpotenzial, dass die Arbeitskraftnachfrage ab 2017/18 nicht mehr gedeckt werden könne.

Sektoral betrachtet wird in einem Papier des BDA (2010, 12) für Deutschland insgesamt relativ vorsichtig von einem „Fachkräfteengpass“ von ca. 60.000 im Krisenjahr 2009 im Bereich der sogenannten MINT-Berufe (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) gesprochen. Jährlich werden in diesem Bereich aktuell 50–60.000 Stellen durch altersbedingten Ausstieg frei. Zudem wird mit ca. 50.000 neuen Stellen durch Expansion gerechnet. Gleichzeitig werden jedoch lediglich 88.000 MINT-Absolventen dem Arbeitsmarkt zugeführt. Demnach kumuliert sich die „MINT-Lücke“ bis 2020 auf ca. 230.000 unbesetzte Stellen. Ähnliche Einschätzungen liegen zum Pflegesektor vor, für den bis 2020 von 80.000 fehlenden Pflegefachkräften und 200.000 fehlenden Betreuungskräften ausgegangen wird. Bis 2030 wird der Mangel bei Lehrern auf 450.000, bei Ingenieuren auf 580.000, bei Pflege- und Sozialberufen sogar auf 840.000 steigen (BDA 2010, 17). Die Bundesagentur für Arbeit (BA) beruft sich auf Zahlen von Marktforschungsinstituten, die bis 2020 einen Fachkräftemangel von 2 Mio. und bis 2030 von 5,2 Mio. Personen erwarten (BA 2011, 8). Allein über den Nachwuchs dürfte der Fachkräftebedarf aufgrund sinkender Schulabgängerzahlen nicht mehr abgedeckt

werden können. Deshalb schlägt die BA u.a. vor, bis 2025 jährlich bis zu 200.000 qualifizierte Zuwanderer zur Deckung des Bedarfs einzubinden.

In Ostdeutschland konnten bereits 2009 31% der Unternehmen ihre Ausbildungsplätze nicht mehr besetzen (BDA 2010, 14). FUCHS u. WEYH (2012) gehen dort von einem eher selektiven Fachkräftemangel aus und weisen verschiedene Engpassberufe aus, zu denen v.a. Ärzte, Apotheker, Pflegeberufe und gewerbliche Berufszweige gehören. Darüber hinaus weisen sie darauf hin, dass rückläufige Bevölkerungszahlen nicht nur ein sinkendes Arbeitskräftepotenzial, sondern auch eine geringere Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen zur Folge haben, wodurch die Nachfrage nach Arbeitskräften sinkt. Ähnlich argumentiert BRENKE (2012) und betont, dass in Reaktion auf einen solch eklatanten Fachkräftemangel, wie er in den Darstellungen beziffert wird, die Löhne steigen müssten. Dies lässt sich jedoch für Deutschland bis 2011 nicht nachweisen. Er verweist daher auf ein verändertes Erwerbsverhalten und alternative unternehmerische Strategien, die eine Anpassung an ein sinkendes Erwerbstätigenpotenzial ermöglichen, u.a. verstärkte Investitionen in das Humankapital und Prozessinnovationen.

Interessant wird die Fachkräftedebatte, wenn es um Handlungsempfehlungen und Lösungsmöglichkeiten geht. Hier ist ein starker Ruf der Arbeitgeber nach der „öffentlichen Hand“ erkennbar. Insbesondere im Bereich der Mobilisierung von Frauen, älteren Arbeitnehmern, Arbeitslosen und Migranten werden Vorschläge gemacht. Weitgehende Einigkeit besteht darin, dass Deutschland sein Fachkräfteproblem nicht durch die vorhandenen Potenziale lösen kann, sondern einer höheren Zuwanderung bedarf. Zuwanderung wird dabei jedoch meist als Zuwanderung nicht-Deutscher diskutiert. Die Rolle von deutschen Rückkehrern aus dem Ausland spielt bisher kaum eine Rolle in der öffentlichen Debatte, obwohl die Bundesagentur für Arbeit darauf hinweist, dass ca. 24% der Abwanderer aus Deutschland in 2006 Deutsche waren, die aus meist beruflichen Gründen ins Ausland ziehen (BA 2011, 36/37). Im Jahr 2009 wanderten ca. 150.000 Deutsche aus, während 115.000 Deutsche zuwanderten. Ein Großteil der deutschen Zuwanderer sind vermutlich Rückwanderer. Hinweise darauf finden sich bei HEIMER u. PFEIFFER (2007), die in ihrer Befragung unter abgewanderten Deutschen eine hohe Rückkehrneigung feststellen konnten. 53% der befragten Abwanderer spielten mit dem Gedanken der Rückkehr oder planten diese schon ganz konkret. Nach LIEBAU u. SCHUPP (2010, 3) kehren 68% der deutschen Abwanderer tatsächlich zurück. Somit lässt sich in der öffentlichen Wahrnehmung und Diskussion des Fachkräftemangels ein bisher „vergessenes“ Potenzial konstatieren: die Rückwanderung.

Im Fall der beiden hier vorgestellten Studien spielt die grenzüberschreitende Wanderung – wie sie im Rahmen der Fachkräfteproblematik auf Bundesebene diskutiert wird – eine untergeordnete Rolle². Im Kontext Ostdeutschlands fällt die Wanderungsverflechtung mit westdeutschen Regionen stärker ins Gewicht, aber auch hier wurden ähnliche Muster konstatiert. So zeigen verschiedene Studien, dass

² Lediglich ca. 13.500 der 206.000 Abwanderer (7%) aus den neuen Ländern zogen 2011 ins Ausland. Hauptzielregion der Abwanderung aus Ostdeutschland sind die westdeutschen Bundesländer (STATISTISCHES BUNDESAMT 2013, 43f.). In der eigenen Rückwandererbefragung 2008 waren lediglich 2 von 57 Rückwanderern aus dem Ausland zurückgekehrt (vgl. MATUSCHEWSKI 2010). In der Wanderungsbefragung 2011/12 waren 75,6% der 389 befragten Ostdeutschen nach Westdeutschland abgewandert (vgl. LANG u. NADLER 2014).

die Rückkehrneigung von abgewanderten Ostdeutschen in Westdeutschland bei 50% (BECK 2004) bis 62% (STATISTISCHES LANDESAMT DES FREISTAATES SACHSEN 2002) bzw. sogar 75% (LANG u. NADLER 2014; SCHEFFEL 2012) liegt. Damit wird die Stimulierung von Rückwanderungsprozessen aus West- nach Ostdeutschland für ostdeutsche Regionen zu einem spezifischen Handlungsfeld im Bereich der Fachkräftesicherung.

2.2 Theoretische Perspektiven zur (Ab-)Wanderung

Die Diskussion um die Abwanderung von qualifizierten Arbeitskräften, den sog. Braindrain, greift im Wesentlichen auf die Argumente der neoklassischen mikroökonomischen Theorie, auch Humankapitaltheorie, zurück (vgl. z.B. COE et al. 2000; KING 1986; WILLIAMS 2007). Im Zentrum stehen dabei Beschäftigungs- und Einkommensunterschiede zwischen der Herkunfts- und möglichen Zielregionen (vgl. MASSEY et al. 1993; HAUG 2000). Der Migrant vergleicht seine derzeitigen mit den potenziellen Erwerbs- und Einkommensmöglichkeiten unter Berücksichtigung seines individuellen Humankapitals. Eine Migrationsentscheidung stellt in diesem Verständnis eine Investition dar (Kosten der Wanderung), die durch ein – erwartetes – höheres Einkommen sowie bessere Beschäftigungs- und berufliche Aufstiegsmöglichkeiten belohnt wird (im Sinne eines „return on investment“). Anders ausgedrückt: Menschen wandern dorthin, wo sie meinen, mit ihrem verfügbaren Humankapital besonders produktiv sein, besser verdienen und sich beruflich weiter entwickeln zu können (MASSEY et al. 1993, 434; IREDALE 2001). Diese rein ökonomische Argumentation wird aufgrund ihrer Einengung auf einkommensbezogene Motive zunehmend in Frage gestellt und um soziale, haushalts- und netzwerkbezogene Ansätze erweitert (vgl. hierzu GLORIUS u. MATUSCHEWSKI 2009). Das heißt, nicht nur die individuelle Steigerung des Einkommens, sondern auch die Gesamtsituation eines Haushaltes, die Vereinbarkeit mit familiären Beziehungen und Verpflichtungen und die Rolle von personenbezogenen Netzwerken in der Herkunfts- und Zielregion beeinflussen die Arbeitskräftewanderung.

Arbeitsmarktorientierte Wanderungen gehen mit einem Transfer von personenbezogenem Wissen (tacit knowledge) und Fähigkeiten (skills) einher, so dass Migranten als wichtige Akteure des Wissenstransfers gelten (vgl. WILLIAMS 2007). Die Intensität und das Ausmaß des Transfers hängen jedoch zum einen von der Integrationsfähigkeit der Migranten in das neue Arbeitsumfeld, zum anderen von der Anschluss- und Absorptionsfähigkeit des Unternehmens ab. So betont die Literatur zu Wissen und Wissenstransfer, dass Know-how und dessen Erwerb situationsgebunden, somit ortsspezifisch und schwer übertragbar sind (vgl. BUNNELL u. COE 2001; AMIN u. COHENDET 2004). Die Beschäftigungsdauer und sprachliche Fähigkeiten sind jedoch zwei Faktoren, die positiven Einfluss auf die Wissensübertragung ausüben. Darüber hinaus eignen sich Migranten im Laufe der Zeit lokal spezifisches Wissen und soziale Kontakte in der Zielregion an, was wiederum ihr Humankapital erhöht. So haben verschiedene Studien nachweisen können, dass Migranten signifikante Lernprozesse in den Zielregionen erfahren (vgl. WILLIAMS 2007, 44). Vor diesem Hintergrund stellen Migranten für ihre Zielregionen eine wichtige Ressource zur Steigerung der Wirtschaftskraft, der Produktivität und des

Humankapitals dar, wohingegen der Herkunftsregion Arbeitskräfte und Humankapital entzogen werden.

2.3 Rückwanderung zur Stärkung der regionalen Wirtschaft?

Angesichts sich angleichender Lebensverhältnisse in Ost- und Westdeutschland, einer rückläufigen Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland sowie zunehmender Fachkräftengpässe auf den ostdeutschen Arbeitsmärkten gelangt das Thema Rückwanderung in Ostdeutschland seit einigen Jahren in den Fokus humankapitalorientierter Strategien. Dabei stellt der Zuwachs an Humankapital bei den Abgewanderten in Kombination mit lokalspezifischem Wissen und Kontakten aus der Zeit vor der Abwanderung den zentralen Anreiz für die Rückgewinnung von Migranten dar. Zudem besteht die Hoffnung, dass die Abgewanderten aufgrund sozialer Netzwerke in ihrer Herkunftsregion über noch funktionierende Bindungen verfügen und damit eine Motivation für die Rückkehr haben (vgl. GLORIUS u. MATUSCHEWSKI 2009).

Auch aus individueller Sicht kann eine Rückwanderung eine plausible Option darstellen. Entscheidungsrelevant dürften v.a. die Einkommensvarianz, die Möglichkeit zur Inwertsetzung des eigenen Humankapitals und die Lebenshaltungskosten sein. So kann aufgrund von Arbeitskräftemangel das Lohnniveau in der Herkunftsregion steigen (für Ostdeutschland vgl. ARENT u. NAGEL 2010), aber auch der Erwerb von Kenntnissen und Fähigkeiten durch die Migration einen Anreiz zur Rückwanderung darstellen, wenn eine qualifikationsadäquate Nachfrage in der Herkunftsregion besteht. Dies geht möglicherweise sogar mit einer Einkommenssteigerung oder einem Karrieresprung einher (WILLIAMS u. BALÁZ 2005). Eine Rückwanderung kann selbst bei einem absolut niedrigeren Einkommensniveau aus ökonomischer Perspektive sinnvoll sein, wenn aufgrund geringerer Verbraucher- und Immobilienpreise das Realeinkommen höher ist als in der Zielregion. Nicht zuletzt können Rückwanderer zurückkehren, sobald ein vor der Abwanderung anvisiertes Einkommens- und Berufsziel erreicht wurde (CONSTANT u. MASSEY 2002). Auch wenn berufliche und einkommensbezogene Motive bei der Rückkehr eine große Rolle spielen, so weisen Studien zur Rückwanderung Ostdeutscher darauf hin, dass sie ihre Dominanz im Entscheidungsprozess gegenüber familien- und eigentumsbezogenen Motiven verlieren (vgl. Beitrag von LANG u. NADLER 2014; MATUSCHEWSKI 2010). Die Verfügbarkeit eines adäquaten Arbeitsplatzes und Einkommens scheint für ostdeutsche Rückkehrer eine existenzielle Grundlage, jedoch nicht mehr unbedingt das Primärmotiv zu sein.

Für die wirtschaftliche und soziale Entwicklung der ostdeutschen Bundesländer ist es somit von zentraler Bedeutung, wie gut rückkehrende Ostdeutsche wieder in die Arbeitsmärkte ihrer Herkunftsregionen integriert werden können. In der Literatur zur migrationsorientierten Regionalentwicklung finden sich zahlreiche Hinweise darauf, unter welchen Gegebenheiten Rückwanderung eine positive Wirkung entfalten kann. Dazu gehören entsprechend ausgerichtete politische Institutionen in der Heimat, welche Stabilität, Transparenz und Teilhabe (bspw. am Arbeitsmarkt) während und nach der Rückkehr garantieren (DE HAAS 2010), aber auch die sozioökonomischen und gesellschaftspolitischen Strukturen und Prozesse in den Herkunfts- bzw. Rückwanderungsgebieten der Migranten beeinflussen eine „produktive“ Rückkehr (SCHULTE 2000, 63). So zeigt Schultes Untersuchung der

Rückwanderung nach Südtalien, wie informelle Institutionen, etwa Machtasymmetrien, „Assistenzialismus“ und Klientelismus, eine erfolgreiche Reintegration hemmen oder verhindern können.

Eine zentrale Rolle spielen ebenso die Unternehmen vor Ort, da sie einerseits den Rückkehrenden das ökonomische Überleben garantieren und damit die soziale Wiedereingliederung maßgeblich beeinflussen, andererseits auch die erworbenen Humankapitalbestände der Rückkehrer in ihrem Unternehmen gewinnbringend einsetzen können. So interpretieren GITTER et al. (2008) die im Vergleich zu immobilien Mexikanern höhere Beschäftigungsquote von mexikanischen Rückkehrern aus den USA als Indikator für den gesteigerten Wert des mitgebrachten Humankapitals. Nach BERTHOIN ANTAL u. WANG (2003), die die zirkuläre Migration von Chinesen und deren Wissenstransfer in die chinesische Arbeitswelt untersuchen, liegt die Verantwortung für die Nutzbarmachung dieses Wissens bei den Unternehmen. Insbesondere betonen sie, dass Unternehmen eine offene Lernkultur haben müssen, um aufnahmefähig für „fremdes Wissen“ sein zu können. Dies kann gefördert werden, indem der Austausch zwischen Rückkehrern und immobilien Arbeitskräften durch die Unternehmensleitung moderiert wird. Am Beispiel der Balkanländer stellen BLACK u. GENT (2004) zudem die Chancen transnationaler Verbindungen der Rückkehrer für den Wissenstransfer heraus. Rückkehrer bewahren häufig enge Verbindungen in die Abwanderungsländer (z.B. durch soziale Netzwerke, Besuche, erneute temporäre Abwanderung). Erst durch diese Zirkulation entstünden entscheidende Entwicklungspotenziale für die Herkunftsregion, da Migranten Träger von Transferprozessen seien (bspw. von Geld, Wissen, sozialen Kontakten). CASSARINO (2004) widerspricht mit seiner Untersuchung der Rückwanderung in den Maghreb-Staaten dem gängigen Argument, dass Rückkehr nur dann Entwicklungspotenziale in der Heimat entfalten kann, wenn sie freiwillig geschieht. Vielmehr zeige sich, dass der Grad der individuellen Vorbereitung der Rückkehr von entscheidender Bedeutung sei. Hierbei spielen auch die Unternehmen eine Rolle, die als Organisation selbst oder in Form von Kontakten zwischen immobilien und abgewanderten Kollegen zu einer fundierten Vorbereitung der Rückkehr beitragen können.

Vor dem Hintergrund der skizzierten theoretischen und empirischen Befunde sowie der Arbeitsmarktprognosen stellt sich die Frage, inwiefern ostdeutsche Unternehmen den Fachkräftemangel wahrnehmen, darauf reagieren und Rückwanderer als ein Potenzial zur Lösung von Personalengpässen ansehen. Zumindest ist das Thema „Rückwanderung nach Ostdeutschland“ durch publikumswirksame politische Aktivitäten und eine zunehmende Medienberichterstattung in den letzten Jahren verstärkt in die öffentliche Diskussion getragen worden³.

³ So verteilte bspw. der sächsische Wirtschaftsminister Sven Morlok Kaffee und Kuchen an sächsische Pendler an Autobahnraststätten (vgl. SCHIEMENZ 2011). Der sachsen-anhaltinische Ministerpräsident Reiner Haseloff reiste zu seinem Amtskollegen Winfried Kretschmann in Baden-Württemberg, um bei einem gemeinsamen „Frühaufsteher-Frühstück“ abgewanderte Sachsen-Anhaltiner von der positiven Entwicklung ihrer Heimat zu überzeugen (vgl. HENTSCHEL 2012; dpa 2012). Die Pendleransprache am Erfurter Hauptbahnhof durch Thüringens Agentur für Fachkräftegewinnung zielte ebenso darauf ab, Auspendler wieder für den heimischen Arbeitsmarkt zu begeistern (vgl. THÜSING 2012).

3 Methodik

3.1 Zugrundeliegende empirische Erhebungen

Der Beitrag greift auf die Ergebnisse zweier separater Studien zurück, die im Abstand von ca. vier Jahren durchgeführt wurden. Es handelt sich dabei um das Projekt „Stabilisierung der Regionalentwicklung durch Rückwanderung“ (aus dem Jahr 2008), das zwei Fallstudien in Sachsen und Mecklenburg-Vorpommern umfasst⁴. Zielgruppen des Projektes waren sowohl Rückwanderer als auch Arbeitgeber, die Rückwanderer gesucht oder eingestellt haben. Die Fallstudien basieren auf einem zweistufigen methodischen Vorgehen: Einer schriftlichen Befragung anhand eines kurzen, strukturierten Fragebogens und daran anschließenden Leitfadengesprächen mit Personen, die sich dazu bereit erklärt hatten (vgl. MATUSCHEWSKI 2010). Im Rahmen dieses Beitrages wird lediglich auf die Unternehmensinterviews zurückgegriffen. Während der Arbeitgeberfragebogen neben Basisinformationen zu den Unternehmen v.a. die Motive und Anlässe für die Akquise von Rückwanderern sowie den Erfolg der Einstellung von Rückwanderern abfragte, wurden in den problemzentrierten Leitfadeninterviews vertiefende Fragen zu deren wirtschaftlicher Situation, Personalentwicklungsstrategien, den Motiven für die Suche nach Rückwanderern und den tatsächlichen Erfahrungen gestellt. Der Zugang zu den Arbeitgebern von Rückwanderern wurde in Mecklenburg-Vorpommern über die Rückwanderungsagentur „mv4you“ ermöglicht, während für Sachsen eine Adressdatei aus Stellenanzeigen in den Online-Jobbörsen „Sachse komm zurück“ und „Kontakt Ostdeutschland“ erstellt wurde. Der Rücklauf betrug in Mecklenburg-Vorpommern 24,5 %, in Sachsen 18,7 %, wobei 57 Fragebögen und acht Tiefeninterviews ausgewertet werden konnten⁵.

Die 2012 durchgeführte Unternehmensbefragung fand in den Landkreisen Görlitz (Sachsen) und Harz (Sachsen-Anhalt) statt⁶. Dabei wurden vollstrukturierte Interviews mit Unternehmensvertretern und -verbänden in den beiden Landkreisen durchgeführt. Im Landkreis Harz wurden acht Verbände und sieben Unternehmen befragt, im Landkreis Görlitz vier Verbände und acht Unternehmen. In einer ersten Stufe wurden die Verbände angesprochen und um eine Einschätzung der (Arbeits-)Marktlage in den Fallregionen gebeten. Ein spezieller Fokus lag hierbei auf den regionalen Erfahrungen mit dem Fachkräftemangel. Die Verbände wurden dann als Kontaktpunkte zu den Unternehmen in den Regionen genutzt. Bei der

⁴ Das Forschungsprojekt wurde mit finanzieller Unterstützung der Hans Böckler-Stiftung im Zeitraum Mai 2008 bis Februar 2009 durchgeführt. Die beiden Bundesländer wurden ausgewählt, da sie in unterschiedlicher Intensität Rückwanderungsinitiativen förderten und über Onlineportale einen Zugang zur Zielgruppe ermöglichten.

⁵ Angeschrieben wurden alle ermittelten Unternehmen: 106 in Mecklenburg-Vorpommern, 160 in Sachsen. Die Interviews wurden transkribiert und einer vergleichenden Inhaltsanalyse unterzogen. Zum methodischen Vorgehen, auch bei der Rückwandererbefragung, vgl. MATUSCHEWSKI 2010.

⁶ Die Befragungen wurden mit finanzieller Unterstützung des Central Europe Programms (Projekt „Return: Regions benefitting from returning migrants“) im Zeitraum Mai bis Juni 2012 durchgeführt. Die Fallregionen wurden nach dem Kriterium ausgewählt, dass es sich um ländliche Regionen mit ausgeprägter Abwanderung und sich verschärfendem Fachkräftemangel handeln sollte. Zudem sollte die Grenzsituation zu Polen/Tschechien mit der Grenzlage zu westdeutschen Arbeitsmärkten verglichen werden. Auf diesen Aspekt wird im vorliegenden Beitrag aus Platzgründen nicht näher eingegangen. Die Interviews wurden teiltranskribiert und mit einer vergleichenden Inhaltsanalyse in Gruppen ausgewertet (LANG u. NADLER 2014).

Auswahl der Unternehmen wurde versucht die regionale Branchenstruktur abzubilden und auch gezielt Unternehmen in Branchen mit regionalem Fachkräftemangel anzusprechen. Die Unternehmensbefragung in dieser zweiten Stufe der empirischen Erhebung konzentrierte sich auf die Personalentwicklungsstrategien und die möglichen Erfahrungen bzw. Ziele im Umgang mit Rückwanderern.

3.2 Die Befragungssamples

Das Sample der Unternehmensbefragung 2008 setzt sich aus 57 überwiegend kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) zusammen, die ein breites Branchenspektrum abdecken. In beiden Bundesländern stellten inhabergeführte Unternehmen die größte Gruppe dar, wohingegen insbesondere in Sachsen nur wenige Zweigstellen von Mehrbetriebsunternehmen vertreten waren. Dieser Schwerpunkt im Bereich inhabergeführter KMU könnte darauf hinweisen, dass solche Unternehmen größere Probleme bei der Suche nach qualifizierten Fachkräften haben, weil sie weniger bekannt sind und infolge des erhöhten Problemdrucks Rückwanderer als Zielgruppe „entdeckt“ haben. Auffällig ist zudem ein im Vergleich zur Branchenstruktur der beiden Bundesländer hoher Anteil von Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe (40,9%) im Sample, der auf die bereits erwähnten spezifischen Engpässe bei Ingenieuren, Technikern und Facharbeitern hinweist. Das Qualifikationsniveau der ausgeschriebenen Stellen umfasste alle Ebenen von Führungspositionen über mittleres Management und Forschungsabteilungen bis zur operativen Ebene (MATUSCHEWSKI 2010).

In der Befragung 2012 wurden Unternehmen aus den Bereichen Metallverarbeitung, Elektroindustrie, Unternehmensberatung, Gesundheit und Pflege, IT, Immobilienwirtschaft, Wasserversorgung und Tourismus interviewt. Diese Vorgehensweise zielte drauf ab, Einblicke in eine große Bandbreite von Unternehmen und Wirtschaftsbereichen zu erhalten, gleichzeitig aber auch Branchen mit bereits evidenten regionalen Fachkräfteproblemen zu berücksichtigen. Dies spiegelt sich auch in der Größenstruktur. Im Landkreis Görlitz hatten fünf der befragten Unternehmen unter 80 Beschäftigte, zwei Unternehmen beschäftigten zwischen 350 und 700 Personen und nur ein Unternehmen hatte mehr als 2.000 Beschäftigte. Im Landkreis Harz wurde ein Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten befragt, vier Unternehmen hatten bis zu 250 Beschäftigte und nur zwei Unternehmen mehr als 250 Beschäftigte.

Die befragten Unternehmen im Landkreis Harz gaben dabei an, dass sie in einer guten wirtschaftlichen Lage operieren und auf Wachstum orientiert waren. Im Landkreis Görlitz war die Situation zum Zeitpunkt der Befragung etwas differenzierter. Einige Unternehmen befanden sich ebenfalls auf Wachstumskurs, während andere ganz klar ausdrückten, dass sie sich in einer Schrumpfungsphase befanden. Dabei spielten für die meisten Unternehmen, die in den beiden Landkreisen befragt wurden, hochgebildete Arbeitskräfte mit akademischen Abschlüssen eine untergeordnete Rolle. Ein Großteil des Personals bei den befragten Firmen arbeitete in klassischen Ausbildungsberufen. Angesichts des im unmittelbaren Umfeld der Unternehmen weitläufig diskutierten sowie auch selbst erfahrenen Fachkräftemangels hatten zum Befragungszeitpunkt einige der Unternehmen bereits begonnen, eigene Personalentwicklungsstrategien zu entwickeln. Insbesondere im wirt-

schaftlich schlechter gestellten Landkreis Görlitz besteht durch die anhaltende Abwanderung offensichtlich akuter Handlungsbedarf.

Trotz der unterschiedlichen Befragungsdesigns und des unterschiedlichen Zugangs zu den befragten Unternehmen bieten die beiden Projektsamples eine Grundlage für eine gemeinsame Auswertung, da in beiden Befragungen die Themen Arbeitsmarkt und Personalrekrutierung sowie die Einstellungen zu Rückwanderern im Fokus standen. Orientiert an den Prinzipien qualitativer Heuristik (KLEINING u. WITT 2000) wurde im Vergleich der beiden Studien dezidiert nach Gemeinsamkeiten gesucht. Auf eine Herausarbeitung von Typologien wird aufgrund der unterschiedlichen Kontexte der Studien verzichtet. Die Befragungsbefunde vermitteln einen Einblick in die Wahrnehmung, Reaktionen und Handlungsstrategien ostdeutscher Unternehmen, ohne jedoch einen Anspruch auf statistische Repräsentativität stellen zu können. Sie zeigen das Spektrum an Problembewusstsein, Reaktionen und Einschätzungen auf und bieten somit eine Diskussionsgrundlage sowie eine Basis für weitere, quantitativ breiter angelegte Studien. Die erste Studie fokussiert dabei auf Unternehmen, die Rückwanderer explizit in ihre Personalrekrutierungsstrategien einbezogen haben, und liefert somit grundlegende Hinweise auf Motive und Erfahrungen, wohingegen die zweite Studie nicht ausschließlich auf solche Unternehmen beschränkt war, sondern einen breiten Branchenquerschnitt berücksichtigte. Ein Vergleich der beiden Samples kann Hinweise darauf liefern, inwieweit die Erfahrungen und die Berichterstattung über Rückwandererinitiativen bereits diffundiert und – angesichts eines im Zeitverlauf weiter zunehmenden Fachkräftemangels – bei den Wirtschaftsakteuren angekommen sind.

4 Ergebnisse der beiden Studien

4.1 Wahrnehmung eines Fachkräftemangels

Bei der Befragung im Frühsommer 2008 konnte die Mehrheit der Unternehmen (72%) auf eine über zwei Jahre positive Beschäftigungsentwicklung zurückblicken. 19% meldeten konstante Beschäftigtenzahlen und lediglich 3,5% hatten Beschäftigungsrückgänge verzeichnet. Obwohl zu diesem Zeitpunkt bereits erste Anzeichen der Finanz- und Wirtschaftskrise erkennbar waren, zeigten sich die Befragten im Hinblick auf die Beschäftigungsperspektiven im laufenden Geschäftsjahr noch sehr optimistisch. Eine deutliche Mehrheit erwartete eine positive, knapp 30% zumindest eine konstante Beschäftigungsentwicklung. Damit boten die Betriebe vermutlich keinen repräsentativen Querschnitt für Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen, sondern es kann vielmehr davon ausgegangen werden, dass v.a. erfolgreiche Unternehmen vertreten waren, die vor dem Hintergrund einer erlebten Expansion neue Stellen schufen und dabei aufgrund von Angebotsengpässen auf dem lokalen Arbeitsmarkt eine vorausschauende Personalrekrutierungsstrategie verfolgten, die auch Rückwanderer umfasste.

Die Befragungen signalisieren Probleme im Bereich der Personalrekrutierung. So wurde bei der Studie 2008 von erhöhten Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung in bestimmten Branchen – Medizin und Pflege, Tourismus und Gastronomie (v.a. in Mecklenburg-Vorpommern) und unternehmensorientierte Dienstleistungen, wie z.B. Software, Unternehmensberatung oder Ingenieurdienstleistungen

gen – sowie in Bereichen, die keinen regionalen Branchenschwerpunkt darstellen und somit nicht auf einen regionalen Fachkräftepool zurückgreifen können, berichtet. Dieses Problem findet sich auch in den Befunden der Befragung 2012 wieder. So bestätigte die Mehrheit der Wirtschaftsvertreter, einen Fachkräftemangel wahrzunehmen, der sie vor konkrete Schwierigkeiten bei Stellenbesetzungen stellt. Eine Vielzahl der Betriebe ist zum Zeitpunkt der Befragung weiterhin im Wachstum begriffen und auf der Suche nach neuem Personal. Hinzu kommen die fortschreitende Überalterung der Mitarbeiter und die sinkende Zahl der Schulabgänger. So formulieren sowohl die befragten Wirtschaftsverbände als auch die Unternehmensvertreter 2012 die Dringlichkeit der Lage: „Die guten und qualifizierten Arbeitnehmer sind vom Markt, die sind nicht verfügbar.“ (Interview mit Verbandsvertreter, Sachsen-Anhalt, 2012); „Jeder neue Mitarbeiter ist ein Schatz für das Unternehmen.“ (Interview mit Geschäftsführerin im Pflegebereich, Sachsen-Anhalt, 2012).

Von den Unternehmensvertretern werden in der Studie 2012 verschiedene Ursachen für fehlende Stellenbesetzungen genannt. Während von einigen die mangelnde Qualität von Bewerbungen oder die fehlende Qualifikation der Bewerber angeführt werden, klagen manche Unternehmen, dass sie auf ausgeschriebene Stellen gar keine Bewerbungen mehr erhalten. Dies gilt ähnlich auch für Auszubildende. Im Ergebnis konzentrieren sich die Unternehmen daher sehr stark auf ihr bestehendes Personal und verfügen über Aus- und Weiterbildungsprogramme, um ihre Mitarbeiter laufend zu qualifizieren und an das Unternehmen zu binden. Der Belegschaft wird ein starker sozialer Zusammenhalt und eine hohe Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber bescheinigt. Zum anderen verlassen sich v.a. die etwas größeren, mittelständischen Unternehmen nicht mehr nur auf ihr Bestandspersonal und setzen auch auf eine strategischere Ausrichtung ihrer Akquise von Fachkräften.

Die befragten Unternehmen erkennen dabei ihre Verantwortung für die Schaffung von attraktiven Arbeitsplätzen. Hierbei ist die Anpassung des Lohnniveaus jedoch ein schwieriges Thema. Die Verbände sprechen von der Rolle der Unternehmen – wohlwissentlich, dass den meisten das Geld dafür fehlt. Die Unternehmen verweisen auf ihre begrenzten oder fehlenden finanziellen Spielräume und setzen eher auf nicht-monetäre Anreizsysteme, wie z.B. die Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch flexible Arbeitszeiten, Weiterbildungen, Konzepte für gesunde Arbeitsplätze, eine freundliche Atmosphäre oder die Teilhabe an Entscheidungen und Mitbestimmung. Dabei spielen die intensiven persönlichen Beziehungen im Kollegium quer durch alle Hierarchieebenen eine entscheidende Rolle. Eine Geschäftsführerin beschreibt ihre Strategie wie folgt: „Das funktioniert aber nur, wenn Sie irgendwie das vorleben, ja, wenn die [Mitarbeiter] sehen: Och, das ist für andere auch eine Selbstverständlichkeit, oder zumindest auch im Management, ... es ist so ein bisschen auch eine Art, die Firma zu führen, indem man, wie soll ich sagen, auch individuell auf jeden eingehen kann, dass die merken, die Firma liegt mir am Herzen, ich setze mich dafür auch ein und ich würde die nie im Stich lassen. Und also sicherlich auch eine Art familiäre Atmosphäre ... das Wohlfühlen am Arbeitsplatz ist mit Sicherheit nicht zu unterschätzen.“ (Interview mit Geschäftsführerin aus dem Bereich Wohnungsbau, Sachsen, 2012).

Vor diesem Hintergrund sehen die Befragten die größte Herausforderung in der Aufrechterhaltung der Anziehungskraft des regionalen Arbeitsmarktes im Wettbewerb mit anderen Regionen. Da die Unternehmensstruktur – mit vielen Kleinst- und kleinen Unternehmen bei geringem Lohnniveau – eher nachteilig ist, sehen die Wirtschaftsvertreter die einzige Chance in gemeinschaftlichen Aktionen. Dabei erscheint insbesondere die Außenwahrnehmung der in weiten Teilen ländlichen Regionen als Möglichkeit für Interventionen. Hier sollte nach Ansicht der Verbandsvertreter gezielt auf Imagebildung und Steigerung der Bekanntheit hingearbeitet werden. Dabei rufen die Unternehmensvertreter jedoch verstärkt nach der Politik und den Verbänden, während die Verbände auf die Eigenverantwortung der Unternehmen hinweisen. Sowohl Unternehmen als auch Verbände fordern klares Handeln, berichten aber von Problemen bei der regionalen Zusammenarbeit zwischen den relevanten Akteuren. So formuliert die Gesellschafterin eines Handwerksbetriebes in Sachsen: „Ja, der Fachkräftemangel, der wird ja in nächster Zeit immer größer werden, sag ich mal, auch in unserer Branche. Man müsste seitens der Politik hier wirklich was unternehmen, dass man diesen Beruf praktisch attraktiver von der Ausbildung her ähm ... ja, vorbereitet, sag ich mal, schon seitens der Schule, dass man praktisch schon zeitig, auch nicht erst in der Mittelschule anfängt, da praxisnah die Schüler drauf vorzubereiten.“ (Interview mit Gesellschafterin im Bereich Handwerk, Sachsen, 2012).

Es zeigt sich, dass die befragten Unternehmen durchaus neues Personal einstellen wollen, auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt aber auf Engpässe stoßen. Vor diesem Hintergrund ist die Debatte um den Fachkräftemangel aus Sicht der befragten Unternehmen nachvollziehbar; der Begriff wird von ihnen selbst im Zusammenhang mit der Beschreibung der eigenen Personalsituation verwendet. Die befragten Unternehmen suchen daher neue Wege der Fachkräftesicherung, womit Rückwanderer prinzipiell stärker in den Fokus rücken könnten.

4.2 Personalrekrutierung

Angesprochen auf Personalentwicklungskonzepte zeigen beide Studien recht deutlich, dass sich diese bei den meisten Unternehmen auf die bereits angesprochenen Aus- und Weiterbildungsprogramme beschränken. Im Bereich der Personalrekrutierung zeigte sich insgesamt ein starker Fokus auf die lokalen bzw. regionalen Arbeitsmärkte. In der Befragung von 2012 wird dabei auch der Nexus Schule-Wirtschaft verstärkt hervorgehoben. Unternehmen arbeiten in Netzwerken zusammen, um Schüler noch vor ihrem Abschluss über die Arbeitsmöglichkeiten in ihrer Heimat aufzuklären. Einzelne Unternehmen haben enge Kooperationen mit regionalen Hochschulen, z.B. im Rahmen des dualen Hochschulstudiums, entwickelt. Des Weiteren berichten die Unternehmen, dass sie vermehrt auf Zeit- und Leiharbeit zurückgreifen und sich entsprechend intern umstrukturieren. Professionelle Headhunter und Arbeitsvermittler werden teilweise genutzt, wobei i.d.R. positive Erfahrungen aufgrund erfolgreicher Stellenbesetzungen gemacht wurden. Darüber hinaus werden sowohl Internetportale als auch Printmedien gezielt mit den Stellenausschreibungen versorgt. Auch die firmeneigenen Internetpräsenzen werden professionalisiert und als Präsentations- und Anwerbepattformen für Personal genutzt. Einige Unternehmen aus gleichen Wirtschaftsbereichen schließen sich zu

Netzwerken zusammen, die ihre Mitarbeiter in gemeinsamen Pools teilen. Den Wirtschaftsverbänden und den Unternehmensvertretern ist gleichermaßen klar, dass sie handeln müssen: „Entweder man wirbt ab. Oder man hat Glück, dass man jemanden findet.“ (Interview mit Verbandsvertreter, Sachsen, 2012). „Das hat Jahre gedauert, aber einfach er [ein zukünftiger Arbeitnehmer] musste unser Unternehmen kennen lernen. Er hatte selber ein Planungsbüro gehabt, wir haben zusammen gearbeitet bei verschiedenen Projekten. Er hat mehrfach nein gesagt [zu den Anwerbeversuchen]. Und zu einer gewissen Zeit, und das ist wirklich mein, glaube ich so mein größter Erfolg, den ich hatte, dass dann, weil mal die Entscheidung von ihm gefallen ist, bei uns im Unternehmen einzusteigen, und das war schon ein Glücksgriff, das war gut. Also, wir sind ja nicht so groß, ne, muss man ja immer noch so sehen. Das ist alles mehr oder weniger ‚man kennt sich, man versucht da hinzugehen‘. Man hat natürlich gewisse Strategien, aber es ist immer nur so Einzelfälle.“ (Interview mit Geschäftsführerin im Bereich Wohnungsbau, Sachsen, 2012).

Es zeigt sich also, dass die Unternehmen den wachsenden Problemdruck wahrnehmen und in steigendem Maße Ressourcen in die Personalentwicklung investieren. In ihren Lösungsmöglichkeiten beschreiten die Unternehmen dabei für sie neue Wege. Die Maßnahmen zielen aber vornehmlich auf den regionalen Nachwuchs und das Bestandspersonal ab. Noch immer hält sich der Gedanke, dass man durch eine Verringerung der Abwanderung den Problemen kurzfristig begegnen kann. So berichten zwei Verbandsvertreter von den Defiziten bei den Unternehmen: „Das strategische Denken ist nicht unbedingt die Stärke von kleinen Betrieben.“ (Interview mit Verbandsvertreter, Sachsen, 2012); „[da] gibt’s mit Sicherheit einige, die immer noch nicht verstanden haben, dass man mit Arbeitnehmern heutzutage anders umgehen muss wie vielleicht vor 15 Jahren.“ (Interview mit Verbandsvertreter, Sachsen, 2012).

Dort, wo der Fachkräftemangel schon ausgeprägter und länger zu spüren ist, sehen die Unternehmensvertreter jedoch die Notwendigkeit, überregional nach Personal zu suchen. Dabei erleichtern Internetportale und unterstützende Initiativen der Arbeitsagenturen oder von Organisationen wie „mv4you“ die Anwerbungs-bemühungen trotz mangelnder eigener Kapazitäten.

4.3 Rückwanderer als Zielgruppe?

Laut Selbsteinschätzung der Wirtschaftsvertreter spielten Rückwanderer in den Personalentwicklungsstrategien sowohl 2008 als auch 2012 nur eine geringe Rolle. Wenn Personal von außerhalb der Region angeworben wird, wird die formale Qualifikation als das ausschlaggebende Kriterium gesehen, dem die ursprüngliche Herkunft eines Bewerbers untergeordnet wird. Unternehmen, die ihre offenen Stellen auch auf Rückwandererportalen platziert haben, konnten entweder bereits auf konkrete unbefriedigende Erfahrungen mit anderen Formen der Rekrutierung von Fachkräften zurückgreifen oder taten dies aus pragmatischen Erwägungen. So wurden Rückwanderungsagenturen und Onlineplattformen als erweiterter Zugang zu geeignetem Personal genutzt. Für einige Unternehmen war aber auch der spezifische Fokus auf die Rückwanderer ausschlaggebend, da sie sich von diesen ein besonderes Interesse an der Region versprochen. In Mecklenburg-Vorpommern

wurden die Dienste der dortigen Rückwanderungsagentur zudem bereits vereinzelt aufgrund eigener positiver Erfahrungen oder der Empfehlungen und Erfolgsberichte von Geschäftspartnern genutzt.

Angestoßen durch das Interview spiegeln die Wirtschaftsvertreter eine generell positive Einschätzung gegenüber Rückwanderern als potentielle Arbeitskräfte. Hier werden die persönliche Weiterentwicklung, das Erlernen von neuen Kenntnissen, die Fähigkeit mit neuen Situationen umzugehen sowie die Perspektivenerweiterung genannt. In Kombination mit dem relevanten Wissen über die Herkunftsregion wären Rückwanderer damit eine interessante Zielgruppe für zukünftige Personalentwicklungsstrategien. Zudem vermuten die Befragten, dass Rückwanderer wahrscheinlich seltener wieder die (Herkunfts-)Region verlassen als andere Zuwanderer. Nach Einschätzung der befragten Unternehmens- und Verbandsvertreter haben Rückwanderer für die ostdeutschen Arbeitsmärkte eine quantitativ zwar noch geringe, für das Segment der Fach- und Führungskräfte aber durchaus nennenswerte und perspektivisch zunehmende Bedeutung, wie folgende Zitate zeigen: „Also das kann nur von Vorteil sein. ... Also ich hab das also dann dort mitbekommen in solchen Fällen, dass diese jungen Leute wiedergekommen sind, unter Umständen eine ganz andere Einstellung zu ihrer Arbeit und zu der Einrichtung bekommen haben, aber es profitierte auch letzten Endes das Unternehmen. Die haben ja Ideen mitgebracht, Erfahrungen mitgebracht. ... Und so was mit einbringen zu können, das richtet sich sicherlich auch danach, wie offen so ein Unternehmensleiter auch Dinge zulässt, ... oder wie kreativ ein Mitarbeiter selbst dann in dem Unternehmen sein kann. ... Ein Unternehmen, was das zulässt und diese Kreativität oder diese neuen Ideen einfach mit einbindet, kann ja nur gewinnen.“ (Interview mit Verbandsvertreter, Sachsen, 2012). „Was den Fachkräftebereich betrifft, auf jeden Fall. Da hat es eine große Bedeutung. Sie werden ja in diversen Branchen händierend gesucht. ... Aber generell für die Zukunft ist es ein ganz wichtiger Bereich, auf den man auch zurückgreifen sollte.“ (Interview mit Geschäftsstellenleiter einer Krankenversicherung, Sachsen, 2008).

Die Ergebnisse beider Befragungen lassen ein relativ klares Erwartungsprofil an die Rückwanderer erkennen: Wichtigste Auswahlkriterien für die Unternehmen sind die Qualifikation und die Berufserfahrung der Bewerber, also die Passfähigkeit auf die jeweilige Stellenausschreibung unabhängig von der Herkunft. Als zweitwichtigster Aspekt wurden die Erfahrungen aus einer Tätigkeit in einem anderen Unternehmen und/oder einer anderen Region genannt. Dabei sah die Mehrheit der Unternehmensvertreter 2008 bei Rückwanderern einen Vorteil gegenüber anderen Bewerbern, da sie mit ihrem regionalen Hintergrund einen Vertrauensvorschuss und damit eine höhere Akzeptanz im Kollegenkreis wie auch bei Kunden erfahren. Dieses Argument wurde insbesondere von Anbietern sozialer und medizinischer Dienstleistungen genannt, bei denen ein Vertrauensverhältnis zwischen Anbietern und Kunden eine zentrale Rolle spielt. Darüber hinaus wurde an Rückkehrer die Erwartung geknüpft, dass sie sich schnell integrieren und dem Unternehmen längerfristig zur Verfügung stehen. Und schließlich erhofft man sich von den Rückwanderern weniger hohe Gehaltsvorstellungen als von westdeutschen Bewerbern. Rückwanderer sind also auch aufgrund negativer Erfahrungen mit anderen Bewerbern ins Augenmerk gerückt.

Die Unternehmen, die zum Zeitpunkt der Befragung 2008 bereits Rückwanderer eingestellt hatten, äußerten insgesamt positive Erfahrungen, sowohl bei der Integration im Betrieb als auch bezüglich der Arbeitsmotivation, des Qualifikationsniveaus, der Passfähigkeit und der bereits realisierten Entwicklungsimpulse (vgl. MATUSCHEWSKI 2010). Aus den Interviews mit den Unternehmensvertretern wurde deutlich, dass neben den bisherigen beruflichen Erfahrungen und Fertigkeiten auch berufsbezogene Netzwerke, Kunden- und Firmenkontakte relativ zügig und reibungslos im neuen Arbeitskontext genutzt werden konnten. Der spezifische Vorteil gegenüber anderen qualifizierten Bewerbern wird in der geringeren kulturellen Distanz der Rückwanderer zu den Arbeitnehmern und Kunden aus der Region und dem damit verbundenen Vertrauensbonus gesehen, wodurch die Akzeptanz und Integration der Rückwanderer gefördert wird, wie folgende Zitate illustrieren: „Ja, also ... die [Rückwanderer] haben diese ganzen Facetten der Persönlichkeitsentwicklung, die auch ausgeprägt werden, wenn sie im Ausland sind, wenn sie sich in einer anderen Region integrieren und da Aufgaben übernehmen müssen. ... Also, die drei, die ich da gerade präsent habe, die waren ... in adäquaten Fertigungsstätten, beziehungsweise Büros, Planungsbüros. ... Also, die hatten alle wirklich wertvolle Erfahrungen national bzw. international gesammelt. Die kommen dann zurück mit den Erfahrungen, aber dem wirklich gravierenden Vorteil, den sie aus ihrer Herkunft generieren, was, wie gesagt, das Thema Identifikation, Integration betrifft.“ (Interview mit Personalberaterin für ein Medizintechnikunternehmen, Mecklenburg-Vorpommern, 2008). „Denn wenn man mit Sächsisch in Bayern auftritt, wird man auch nicht unbedingt den besten Eindruck hinterlassen.“ (Interview mit Verbandsvertreter, Sachsen, 2012).

Neben konkreten humankapitalbezogenen Merkmalen treten somit „weiche“ Faktoren, wie die regionale Bindung, sprachliche Kompetenzen wie das Beherrschen des jeweiligen Dialektes, konkrete Ortskenntnisse oder Kenntnisse über lokalspezifische Besonderheiten und „Mentalitäten“ in den Vordergrund. Diese spezifischen Eigenschaften sind sowohl für die – berufliche wie private – Integration als auch für die Bleibeabsicht relevant und tragen somit auch zu einer größeren personellen Planungssicherheit der Unternehmen bei. Die Rückwanderer können also nicht nur ihr vorhandenes Wissen und ihre Fähigkeiten in das Unternehmen einbringen, sondern ihr ausgeprägter Bleibewunsch fördert auch den längerfristigen Erhalt des Wissens im Unternehmen. Die Ergebnisse der im Jahr 2008 parallel durchgeführten Rückwandererbefragung zeigen außerdem, dass die private Zufriedenheit, insbesondere die häufig verbesserte Vereinbarkeit von Familie und Berufstätigkeit, zu einem besonderen Engagement und einer hohen Motivation beiträgt, von der die Unternehmen profitieren können (vgl. MATUSCHEWSKI 2010). Dies wird auch in der parallel durchgeführten Rückwandererbefragung von 2012 bestätigt (vgl. LANG u. NADLER 2014).

Allerdings musste eine ganze Reihe von Arbeitgebern die Erfahrung machen, dass auch die Einstellung rückkehrwilliger Ostdeutscher an zu hohen Gehaltsvorstellungen scheiterte, wenn aufgrund der Abwanderung nach Westdeutschland oder ins Ausland höhere Gehaltsmaßstäbe angesetzt und nicht gegen andere Vorteile wie z.B. eine bessere „work-life-balance“ aufgewogen wurden. Diese Erfahrungen scheinen sich herumsprechen, denn auch Unternehmensvertreter, die keine

eigenen Erfahrungen haben, brachten Rückwanderer mit überhöhten, nicht realistischen Gehaltsvorstellungen in Verbindung. Zudem vermuteten einige Wirtschaftsvertreter, dass trotz aller Reintegrationsvorteile auch Probleme auftreten können, wenn sich die Vorstellung der Rückkehrer mit der zwischenzeitlich veränderten Realität in der Herkunftsregion nicht mehr deckt. Eine Unternehmerin aus dem Bereich des Handwerks reflektiert folgendermaßen über mögliche Probleme mit Rückkehrern: „Die Wiedereingliederung in unsere Verhältnisse, sag ich mal, das könnte eventuell ein Problem sein. Quasi ja, im Ausland, sag ich mal, unter anderen Bedingungen gearbeitet, gelebt haben, ja, die Wiederanpassung dann vielleicht ... oder dass die dann genaue Forderungen stellen könnten: ‚So und so hab ich das gehabt bisher, so will ich das eben auch bei euch haben‘, das könnte zum Beispiel ein Punkt sein.“ (Interview mit Gesellschafterin im Bereich Handwerk, Sachsen, 2012).

Obwohl nur relativ wenige Unternehmen ihre Stellen erfolgreich mit einem Rückwanderer besetzt hatten, gaben die meisten Unternehmensvertreter der Befragung 2008 an, dass sie in Zukunft bei Stellenausschreibungen gezielt Rückwanderer ansprechen würden. Dies kann als ein Indiz sowohl für die schwierige Personalsituation der Betriebe als auch für die – wenn nicht eigenen, dann im Umfeld beobachteten – guten Erfahrungen mit Rückwanderern interpretiert werden. Demgegenüber wurde die direkte Ansprache von Rückwanderern in der Befragung 2012 trotz – oder gerade aufgrund – geringer eigener Erfahrungen von den Unternehmensvertretern eher zurückhaltend bzw. abwartend bewertet. Diese Reaktion kann mit einer gewissen Entmutigung aufgrund negativer Erfahrungen mit der überregionalen Rekrutierung von Arbeitskräften erklärt werden. Zwei Dinge fielen bei der Befragung 2012 auf: Erstens wurden die meisten Unternehmensvertreter erst durch das Interview selbst in eine Reflektion über das Thema Rückwanderung verwickelt und bemerkten dabei, dass sie es bisher zu wenig bedacht hatten. Zweitens räumten die befragten Verbandsvertreter dem Thema „Rückwanderung“ eine deutlich höhere Bedeutung ein als die Unternehmen selbst, was die Einschätzung ergänzt, dass die Unternehmen bisher nur wenig differenzierte und zielgruppenspezifische Personalentwicklungsstrategien verfolgen (vgl. Kap. 4.1 und 4.2).

Die latent hohe Rückkehrbereitschaft abgewanderter Ostdeutscher kann durch eine gezielte Ansprache der Zielgruppe aktiviert werden, bedarf aber weiterer Anstrengungen von Unternehmensseite, um den potentiellen Rückkehrern eine attraktive berufliche Perspektive zu bieten. Dazu gehören neben qualifizierten Stellen, Weiterbildungs- und beruflichen Aufstiegschancen auch adäquate Gehälter. Zwei Unternehmensvertreter haben ihre Einschätzung der zukünftigen Bedeutung von Rückwanderern für die ostdeutschen Arbeitsmärkte folgendermaßen auf den Punkt gebracht: „... entscheidend ist ja, was in den letzten Jahren immer als Pluspunkt dargestellt worden ist, das niedrige Lohn- und Gehaltsgefüge. Ich denke, das wird das Zünglein an der Waage werden, weil Rückwanderer haben natürlich andere Gehaltsvorstellungen.“ (Interview mit Personalleiterin im Gesundheitswesen, Mecklenburg-Vorpommern, 2008). „Ja, glaube ich schon, wenn sich in den Köpfen der Leute hier vor Ort auch was ändert, oder wenn sich vielleicht auch was am Gehaltsdenken ändert.“ (Interview mit Personalreferentin eines Unternehmens für Ingenieurdienstleistungen, Mecklenburg-Vorpommern, 2008).

5 Diskussion und Schlussfolgerungen

Vor den generellen Schlussfolgerungen sind kurz die Grenzen der beiden Studien zu reflektieren. Beide Studien fanden in begrenzten Fallregionen mit relativ kleinen Samples statt. Damit kann eine gewisse Selektivität hinsichtlich der Auswahl der befragten Unternehmen nicht ausgeschlossen werden. Repräsentativität wird jedoch gar nicht in Anspruch genommen. Da nach wie vor keine bessere Datenbasis zum angesprochenen Thema zur Verfügung steht, ist ein solch exploratives Vorgehen angemessen und erste thesenhafte Schlussfolgerungen lassen sich ableiten. Diese sollten durch breiter aufgestellte Forschungsvorhaben mit größeren Befragungssamples überprüft werden.

Die Ergebnisse beider Studien zeigen, dass die Wahrnehmung eines Fachkräftemangels im Zeitverlauf zwar tendenziell gestiegen ist, unternehmerische Reaktionen in Form einer konkreten Strategieentwicklung und insbesondere einer Fokussierung auf Rückwanderer jedoch nicht an Bedeutung gewonnen haben. Entgegen den aus bisherigen Befunden abgeleiteten Vermutungen scheinen vielmehr eine relativ große Rat- und Hilflosigkeit zu herrschen sowie ein Verharren in der regionalen Arbeitsmarktnische zu überwiegen. Trotz eines spürbaren Personalmangels verfolgen die Unternehmen mit Ausnahme der unternehmensübergreifenden Personalpools eher konventionelle Strategien. Die von BRENKE (2012) konstatierte Kreativität und Flexibilität, die ein akuter Fachkräftemangel auslösen sollte, lässt sich für die in den beiden Studien befragten Unternehmen somit nur bedingt feststellen. Insbesondere fällt auf, dass die Unternehmen der zweiten Befragung in ihren Reaktionen stark auf den regionalen Bestand an Arbeitskräften konzentriert sind und überregionale Rekrutierungen professionellen Arbeitsvermittlungen überlassen. Zu ähnlichen Ergebnissen kommen LUTZ et al. (2010), in deren Unternehmensbefragung in Ostdeutschland der Großteil der Unternehmen bisher ebenfalls ein „unzulängliches Strategiepotezial“ hinsichtlich der Personalentwicklung aufweist. Die Erfahrungen aus der Befragung 2008 zeigen jedoch, dass auch eine direkte Suche nach Bewerbern und die konkrete Ansprache von Rückwanderern durch die Unternehmen selbst erfolgreich sein können. Offenbar sind aber sowohl die hohe Rückkehrbereitschaft ostdeutscher Migranten als auch Erfolgsgeschichten mit eingestellten Rückwanderern noch zu wenig in das Bewusstsein der Unternehmen gelangt.

Es zeigt sich also, dass Rückwanderer nach wie vor eine vernachlässigte Zielgruppe in der Personalentwicklung der befragten Unternehmen bleiben. Auch von Unternehmen in Branchen, die einen spürbaren Fachkräftemangel verzeichnen, werden Rückwanderer noch relativ selten explizit in Strategien und Maßnahmen der Personalrekrutierung berücksichtigt. Vor dem Hintergrund der hohen Rückkehrbereitschaft abgewanderter Ostdeutscher besteht hier ein zu wenig genutztes Potenzial. Rückwanderer stellen dabei nur eine von mehreren Zielgruppen dar, die jedoch spezifische Vorteile bietet. Diese liegen nach den Befunden der beiden Studien vor allem in den räumlich erweiterten Berufs- und Lebenserfahrungen, die in Kombination mit lokalem Sozialkapital förderlich für den Transfer von Wissen und Fähigkeiten sind. Eine schnelle berufliche (Re-)Integration und eine ausgeprägte Bleibeabsicht stellen zusätzliche Anreize für eine aktive Rekrutierung dar.

Diesen Vorteilen stehen häufig höhere Gehaltsansprüche gegenüber, die eine Einstellung erschweren können. Lohnanpassungen erscheinen daher unumgänglich. Dies gilt jedoch nicht nur im Hinblick auf Rückkehrwillige, sondern auch generell, da sich nach den vorliegenden Einschätzungen und Prognosen der Fachkräftemangel in Zukunft verschärfen und somit der interregionale Wettbewerb um Arbeitskräfte intensivieren dürfte. Um dabei konkurrenzfähig zu bleiben, werden auch ostdeutsche Unternehmen höhere Löhne und Gehälter zahlen müssen. Ostdeutsche Unternehmen können aber auch verstärkt auf nicht-monetäre Anreize setzen und diese offensiver vermarkten. Beispiele wären flexible Arbeitszeiten, Betreuungsmöglichkeiten für Kinder, aber auch Mobilitätshilfen oder „dual career“-Leistungen, die in Kooperation mit anderen Unternehmen, öffentlichen Arbeitgebern und Arbeitsagenturen angeboten werden könnten. So liefern die parallel durchgeführten Rückwandererbefragungen im Rahmen beider Studien belastbare Hinweise dafür, dass Rückwanderer häufig nicht primär aus Karriere- und Einkommensmotiven zurückkehren wollen, sondern soziale und emotionale Faktoren mit entscheidend sind (vgl. LANG u. NADLER 2014; MATUSCHEWSKI 2010). An diesen Motivlagen können Unternehmen und Verbände bei der Suche nach Rückwanderern ansetzen und durch spezifische Anreize nicht realisierbare Einkommenswünsche zu kompensieren versuchen.

Letztlich offenbarte sich auch die Kurzfristigkeit der Personalentwicklungsstrategien der Unternehmen. Dies ist zum einen bedingt durch die kleinen Unternehmensgrößen und die fehlenden Ressourcen (z.B. fehlende funktionale Organisationsstruktur, Personalmangel, Zeitbudget u.a., vgl. ABEL u. HIRSCH-KREINSEN 2007). Andererseits sind einige Unternehmen in den Fallregionen Teil einer multinationalen Unternehmensgruppe bzw. oligopolistisch strukturierter Marktbeziehungen. Dies birgt die Gefahr der verringerten Entscheidungsfähigkeit durch Abhängigkeiten von größeren Firmen. Letztere spürten durchaus die Auswirkungen der Krise und veränderten ihr Marktverhalten, was sich oft direkt auf die kleineren Unternehmen in den Fallregionen auswirkte.

Insgesamt scheinen die Unternehmen oft aufgrund ihrer geringen Größe nicht dazu in der Lage oder damit überfordert zu sein, eigenständig aktive Personalentwicklungsstrategien zu implementieren. Damit zeichnet sich ein Unterstützungsbedarf ab. Insbesondere in ostdeutschen ländlichen Regionen, in denen kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) dominieren, werden Begleitmaßnahmen durch die Wirtschaftsverbände und die Politik eine große Rolle spielen. In Sachsen-Anhalt gibt es z.B. erste Versuche mit sog. „Demographie-Coaches“, die KMU in Personalfragen beraten. Abseits der plakativen und nicht unumstrittenen Aktionen im Bereich Rückkehrförderung gibt es also durchaus Raum für Experimente mit sinnvollen Maßnahmen.

Dabei ist jedoch zu konstatieren, dass all diese Maßnahmen nur dann effektiv sein können, wenn die Unternehmen sich dem Thema Rückwanderung auch explizit zuwenden wollen. Ein Alleingang von Politik und Verwaltung wäre dabei sicher nicht zielführend. Die vorgestellten Studien verdeutlichen, dass das Thema Rückwanderung aus Sicht der Wirtschaft weiterhin unbedeutend erscheint. Hier gilt es Aufklärungsarbeit zu leisten. Die aktuelle Fokussierung der Unternehmen auf regionale Absatz- und Arbeitsmärkte, die als Argument für einen mangelnden

Bedarf an Personen mit überregionaler Berufserfahrung und Kontakten angeführt werden, ist kurzfristig, weil die regionalen Absatzmärkte im Zuge des demographischen Wandels höchstwahrscheinlich schrumpfen werden (vgl. BRENKE 2012). Damit wird die räumliche Marktexpansion zu einer erfolgversprechenden Marktbehauptungsstrategie (vgl. MATUSCHEWSKI u. LEICK 2012). Gelingt dies nicht, wird es auf der regionalen Ebene zur Bereinigung des Marktes um einen gewissen Anteil der bestehenden Firmen kommen.

Künftige Forschungsvorhaben könnten der Frage nachgehen, welche Möglichkeiten erfolgreicher Personalrekrutierung und Personalentwicklungsstrategien in ländlichen Regionen Ostdeutschlands existieren und welche konkreten Unterstützungsbedarfe KMU dabei haben. Zudem ist bisher wenig über die regionalen Differenzen in Bezug auf Personalentwicklungsstrategien innerhalb Ostdeutschlands bekannt. Kann beispielsweise entlang der deutsch-tschechischen und der deutsch-polnischen Grenze eine Orientierung auf Tagespendler aus den Nachbarstaaten beobachtet werden? Oder orientieren sich ostdeutsche Unternehmen entlang der ehemaligen innerdeutschen Grenze auf die Rückanwerbung aus den westdeutschen Nachbarbundesländern? Nicht zuletzt sollte untersucht werden, welchen Beitrag Rückwanderungsagenturen und -initiativen für die Unternehmen in Ostdeutschland leisten und wie deren Wahrnehmung und Wirksamkeit ggf. erhöht werden kann. Die beiden vorliegenden Studien geben zumindest Hinweise darauf, dass es sich für Unternehmen zwar lohnt, bei Stellenausschreibungen gezielt auch Rückwanderer anzusprechen, diese Zielgruppe in der Praxis jedoch noch zu wenig berücksichtigt wird.

Literatur

- ABEL, J. u. H. HIRSCH-KREINSEN (Hrsg.) 2007: Lowtech-Unternehmen am Hightech-Standort. Berlin.
- AMIN, A. u. P. COHENDET 2004: Architectures of Knowledge. Firms, Capabilities and Communities. New York.
- ARENT, S. u. W. NAGEL 2010: Ostdeutscher Fachkräftemangel bis 2030. In: ifo Dresden berichtet, 6/2010, S. 40–43.
- BA 2011 = Bundesagentur für Arbeit 2011: Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland. Nürnberg.
- BDA 2010 = Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände 2010: Fachkräftemangel bekämpfen – Wettbewerbsfähigkeit sichern. Handlungsempfehlungen zur Fachkräftesicherung in Deutschland. Berlin.
- BECK, G. 2004: Wandern gegen den Strom. West Ost Migration in Deutschland. In: SWIACZNY, F. u. S. HAUG (Hrsg.): Bevölkerungsgeographische Forschung zur Migration und Integration. Wiesbaden, S. 95–111 (= Materialien zur Bevölkerungswissenschaft, 112).
- BERTHOIN ANTAL, A. u. J. WANG 2003: Organizational Learning in China: The Role of Returners. Berlin (= WZB Discussion Paper, SP III 2003-103).
- BLACK, R. u. S. GENT 2004: Defining, Measuring and Influencing Sustainable Return. The Case of the Balkans. Brighton (= University of Sussex Development Research Centre on Migration, Globalisation and Poverty Working Paper, T7).
- BRENKE, K. 2012: Gibt es in Deutschland einen Fachkräftemangel – und wird es einen geben? Der unsichtbare Mangel. In: BBSR (Hrsg.): Fachkräftemangel. Ein neues, demografisch bedingtes Phänomen? Bonn, S. 4–13 (= BBSR-Online-Publikation, 02/2012:

- http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BBSROnline/2012/DL_ONO22012.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (27.01.2014).
- BUNNELL, T.G. u. N.M. COE 2001: Spaces and Scales of Innovation. In: *Progress in Human Geography*, 25, H. 4, S. 569–589.
- CASSARINO, J.-P. 2004: Theorising Return Migration: A Revisited Conceptual Approach to Return Migrants. San Domenico di Fiesole (= European University Institute Robert Schuman Centre for Advanced Studies Working Paper, No. 2004/02).
- CO, C.Y., I.N. GANG u. Y. MYEONG-SU 2000: Returns to returning. In: *Journal for Population Economics*, 13, H. 1, S. 57–79.
- CONSTANT, A. u. D.S. MASSEY 2002: Return Migration by German Guestworkers. Neoclassical versus New Economic Theories. In: *International Migration*, 40, H. 4, S. 5–36.
- DE HAAS, H. 2010: Migration and Development: A Theoretical Perspective. In: *International Migration Review*, 44, H. 1, S. 227–264.
- DPA (Deutsche Presse-Agentur) 2012: „Frühaufsteher“: Haseloff wirbt im Südwesten um Fachkräfte. In: *Die Welt*, 17.04.2012. Online: <http://www.welt.de/regionales/stuttgart/article106194948/Haseloff-wirbt-im-Suedwesten-um-Fachkraefte.html> (09.12.2013).
- FUCHS, M. u. A. WEYH 2012: Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Fachkräftesituation in Mitteldeutschland. In: BBSR (Hrsg.): *Fachkräftemangel. Ein neues, demografisch bedingtes Phänomen?* Bonn, S. 43–52 (= BBSR-Online-Publikation, 02/2012: http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BBSROnline/2012/DL_ONO22012.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (27.01.2014)).
- GITTER, S.R., R.J. GITTER u. D. SOUTHGATE 2008: The Impact of Return Migration to Mexico. In: *Estudios Económicos*, 23, H. 1, S. 3–23.
- GLORIUS, B. u. A. MATUSCHEWSKI 2009: Rückwanderung im internationalen Kontext: Forschungsansätze und -perspektiven. In: *Comparative Population Studies/Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft*, 34, H. 3/4, S. 203–225.
- HAUG, S. 2000: *Soziales Kapital und Kettenmigration. Italienische Migranten in Deutschland.* Opladen.
- HEIMER, A. u. I. PFEIFFER 2007: *Gründe für die Auswanderung von Fach- und Führungskräften aus Wirtschaft und Wissenschaft.* Berlin (= Forschungsbericht im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, Nr. I A 2-020815-12).
- HENTSCHEL, A. 2012: Frühaufsteher-Frühstück: Haseloff steht früher auf. In: *Mitteldeutsche Zeitung*, 14.04.2012. Online: <http://www.mz-web.de/servlet/ContentServer?pagename=ksa/page&atype=ksArtikel&aid=1334385473960> (09.12.2013).
- HERFERT, G. u. F. OSTERHAGE 2012: Wohnen in der Stadt: Gibt es eine Trendwende zur Reurbanisierung? Ein quantitativ-analytischer Ansatz. In: BRAKE, K. u. G. HERFERT (Hrsg.): *Reurbanisierung. Materialität und Diskurs in Deutschland.* Wiesbaden, S. 86–112.
- IREDALE, R. 2001: The Migration of Professionals: Theories and typologies. In: *International Migration*, 39, H. 5, S. 7–26.
- JAIN, A. u. J. SCHMITHALS 2009: Motive für die Wanderung von West- nach Ostdeutschland und Rückkehrtypen. In: CASSENS, I., M. LUY u. R. SCHOLZ (Hrsg.): *Die Bevölkerung in Ost- und Westdeutschland. Demografische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung seit der Wende.* Wiesbaden, S. 313–333.
- KING, R. 1986: Return migration and regional economic development: An overview. In: KING, R. (Hrsg.): *Return migration and regional economic problems.* Kent, S. 1–37.
- KLEINING, G. u. H. WITT 2000: The Qualitative Heuristic Approach: A Methodology for Discovery in Psychology and the Social Sciences. Rediscovering the Method of Introspection as an Example. In: *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 1, No. 1, Art. 13. Online: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0001136> (09.12.2013).

- LANG, T. u. R. NADLER (Hrsg.) 2014 (im Erscheinen): Return Migration to Central and Eastern Europe – Transnational Migrants’ Perspectives and Local Businesses’ Needs. Leipzig (= forum ifl, 23).
- LIEBAU, E. u. J. SCHUPP 2010: Auswanderungsabsichten: Deutsche Akademiker zieht es ins Ausland – jedoch nur auf Zeit. In: DIW Wochenbericht, 37/2010, S. 2–9. Auch online: http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.361107.de/10-37-1.pdf (12.01.2014).
- LUTZ, B., H. GRÜNERT, T. KETZMERICK u. I. WIEKERT 2010: Fachkräftemangel in Ostdeutschland: Konsequenzen für Beschäftigung und Interessenvertretung. Frankfurt/Main (= Otto Brenner Stiftung Arbeitsheft, 65).
- MASSEY, D.S., J. ARANGO, G. HUGO, A. KOUAOUCI, A. PELLEGRINO u. J.E. TAYLOR 1993: Theories of International Migration: A Review and Appraisal. In: Population and Development Review, 19, H. 3, S. 431–466.
- MATUSCHEWSKI, A. 2010: Stabilisierung der Regionalentwicklung durch Rückwanderung? Theoretische Konzeptionalisierung und empirische Umsetzung am Beispiel von Ostdeutschland. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, 54, H. 1, S. 81–95.
- MATUSCHEWSKI, A. u. B. LEICK 2012: Wirtschaftsentwicklung in demographischen Schrumpfungsräumen – Unternehmerische Herausforderungen und Strategien am Beispiel von Oberfranken. In: Raumforschung und Raumordnung, 70, H. 6, S. 515–530.
- NADLER, R. u. M. WESLING 2013: Zunehmende Rückwanderung von Arbeitskräften nach Ostdeutschland. In: Nationalatlas aktuell, 7 (12/2013) 11 [13.12.2013]. Leibniz-Institut für Länderkunde (IfL). Leipzig. Online: http://aktuell.nationalatlas.de/Rueckwanderung.11_12-2013.0.html (13.12.2013).
- RAGNITZ, J. 2011: Auf dem Weg zur Vollbeschäftigung: Implikationen der demografischen Entwicklung für den ostdeutschen Arbeitsmarkt. In: ifo Dresden berichtet, 2/2011, S. 3–6.
- SCHEFFEL, C. 2012: Rückwanderung nach Ostdeutschland. Eine Analyse von strukturellen Ursachen und individuellen Beweggründen auf Mikroebene dargestellt am Fallbeispiel Thüringen. München.
- SCHIEMENZ, J. 2011: Aktion Eierschecke: Im Kampf gegen Fachkräftemangel wirbt Sachsen mit Rückhol-Initiativen um Berufspendler. In: Zeit Online, 18.06.2011. Online: <http://www.zeit.de/2011/25/S-Arbeitskraefte> (09.12.2013).
- SCHLÖMER, C. 2012: Die künftige Entwicklung des Arbeitskräfteangebotes in den Regionen Deutschlands – Ergebnisse der neuen Raumordnungsprognose 2030. In: BBSR (Hrsg.): Fachkräftemangel. Ein neues, demografisch bedingtes Phänomen? Bonn, S. 33–42 (= BBSR-Online-Publikation, 02/2012: http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BBSROnline/2012/DL_ON022012.pdf?__blob=publicationFile&v=2) (27.01.2014).
- SCHULTE, A. 2000: Zwischen Diskriminierung und Demokratisierung. Frankfurt/M.
- SCHULTZ, A. 2004: Wandern und Wiederkommen? Humankapitalverlust und Rückkehrpotenzial für Mecklenburg-Vorpommern. In: WERZ, N. u. R. NUTHMANN (Hrsg.): Abwanderung und Migration in Mecklenburg-Vorpommern. Wiesbaden, S. 231–249.
- STATISTISCHES BUNDESAMT 2013: Statistisches Jahrbuch 2013. Wiesbaden. Online: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/Bevoelkerung.pdf?__blob=publicationFile (09.12.2013).
- STATISTISCHES LANDESAMT des Freistaates Sachsen 2002: Sächsische Wanderungsanalyse. Ergebnisse einer Befragung 2002 bei ehemaligen sächsischen Bürgerinnen und Bürgern, die in der Zeit von Januar 2000 bis Juni 2001 in ein anderes Bundesland gezogen sind. Kamenz (= Sonderheft 3/2002).
- THÜSING, M. 2012: Fachkräfte-Werbung am Erfurter Hauptbahnhof. In: Thüringer Allgemeine, 30.06.2012. Online: <http://www.thueringer-allgemeine.de/web/zgt/wirtschaft/detail/-/specific/Fachkraefte-Werbung-am-Erfurter-Hauptbahnhof-1108754837> (26.01.2014).

- WILLIAMS, A.M. u. V. BALÁŽ 2005: What Human Capital, which Migrants? Returned Skilled Migration to Slovakia from the UK. In: *International Migration Review*, 39, H. 2, S. 439–468.
- WILLIAMS, A.M. 2007: International labour migration and tacit knowledge transfer. A multi-level perspective. In: *Global Networks*, 7, H. 1, S. 29–50.