

ZUWANDERUNGSREGION

Die Städteregion Ruhr im Wettbewerb um die besten Köpfe

ZUWANDERUNGSREGION

Die Städteregion Ruhr im Wettbewerb um die besten Köpfe

Can Malatacik

Das aktuelle Benchmarking des Wirtschaftsforschungsinstituts ECORES, in dem zehn europäische Wirtschaftsregionen, darunter vier deutsche, das Ruhrgebiet, miteinander verglichen wurden, zeigt, daß die Städteregion Ruhr in den letzten Jahren auf mehreren Feldern mächtig aufgeholt hat. Bei der Entwicklung neuer Technologien, beim Ausbau der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (FuE-Aktivitäten) und der Anzahl von Firmeneinzugslagen in den zukunftsträchtigen Wirtschaftszweigen lag sie insgesamt auf dem vierten Plätze. Außenstehende, die keine Gelegenheit hatten, dieser dynamischen Entwicklung vor Ort beizuwohnen, mag das überraschen. Denn obwohl einige Newcomer-Firmen aus der Städteregion Ruhr den Branchenexperten als aggressive Konkurrenten oder leistungsfähige Geschäftspartner wohl bekannt sind, liegt die Gesamtheit des regionalen Wirtschaftswandlers an Ruhr und Erwerber teilweise immer noch im Verborgenen.

Die entscheidenden Wirtschaftslagen für diese weitestgehend unbekannten Firmen sind aber nicht die letzten Jahre zurück. Nach kontinuierlichem Wachstum in den letzten Jahren sind Wirtschaft, Politik und Verwaltung auf ein gemeinsames Programm zur Umsetzung eines Masterplans Regionale Wirtschaftspolitik. Dieser Masterplan setzt auf eine Wirtschaftsentwicklung in wissenschaftlichen Bereichen und definiert zu fünfjährige Hauptzielefelder, deren Weiterentwicklung Priorität besitzen sollte, so zum Beispiel Mikrosystemtechnik, erneuerbare Energien und moderne Logistik. Die konsequente Umsetzung dieses Plans ist die Grundlage für den heutigen Erfolg.

DISKONZEPT

Das regionale Wirtschaftspolitik, die auf die Regionen setzt, muß allerdings mit einer klaren Humanmanagementpolitik gekoppelt sein. In der Städteregion trieb man die Wissensentwicklung der Humanressourcen auf drei Wegen voran: Im Vordergrund stand die intensive Beschäftigung und die Ausbildung und Qualifizierung der besten Köpfe dieses Arbeitskräfte. Darüber wurden Schritte unternommen, um junge Leute aus dem Ausland für ein Studium an den Universitäten und Fachhochschulen der Städteregion zu gewinnen. Zudem begannen man, hochqualifizierte Spezialisten aus Unternehmen außerhalb in die Region zu locken.

Auch aus demographischer Sicht war ein Schritt in diese Richtung angebracht: Erkannte man sich an die Situation zur Jahresende. Alle Zahlen zeigten, daß die Bevölkerung im Ruhrgebiet abnahm und die Zahl der Arbeitskräfte sollte sogar um acht Prozent sinken, während die natürlichen Härtebedingungen und die schlechten demographischen Substanz erwartete wurde. Zwar schaffte sich ein wenig durch Zuwanderung eine demographisches Trend umzuwenden, aber zu dem demographischen durch eine kluge Zuwanderungspolitik. Arbeitskräfteeinwohner in Schlüsselbereiche der Wirtschaft vorzuziehen und zu zusätzlichen



Karriere in die Region gebracht werden.

Man war sich zudem einig, die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit der Region nur dann aufrechterhalten zu können, wenn man sie stärker an internationale Märkte anbindet und die Forschung und Entwicklung in zukunftsträchtigen Kompetenzfeldern vorantreibt. Die Gewinnung von ausländischen Fachkräften für diese Wirtschaftszweige ist ein wesentlicher Bestandteil dieser Strategie, die sich in methodische Weise zu ergreifen.

DIE AKTUEURE

Die meisten dieser sind im Ausland geboren und die acht bis neun sind die regionale Wirtschaft gewonnen auf und migrierten den Standort Städteregion Ruhr. Die strategische Zusammenarbeit erleichtert die Identifizierbarkeit der „Zuwanderungsregionen Ruhr“ im internationalen Zusammenhang. Einmalige Kommissionen würden sich wesentlich schwerer tun, die gewünschte Auftragsliste auf sich zu ziehen.

Die Zuwanderungspolitik wird durch die Zusammenarbeit einer Reihe von Akteuren aus Arbeitsverwaltung, Kommunen und Privatwirtschaft vorangetrieben, wobei der Arbeitsverwaltung ein Schlüsselrolle zukommt. Sie sorgt dafür, daß Fachkräfte mangel fröhlich erkannt und bekommen wird, so daß er sich nicht nur einen Wachstumsbedarf sondern auch die hoch- und mittelbrütigen Bedarf an hochqualifizierten Zuwanderern aus dem europäischen Ausland vorzuziehen. Kein Fallgefallen, hat die Arbeitsverwaltung ein regionales Monitoringssystem entwickelt.

Dies erleichtert in regelmäßigen Abständen den Unternehmensdaten in Branchen, die zu den ausgewählten Kompetenzfeldern der Städteregion zählen, an prüft die kurz- und mittelfristige Verfügbarkeit von Arbeitskräften auf der Basis von Unternehmen zu Arbeitsnachfrage, bereits realisierte Beschäftigung und die künftigen Arbeitsnachfrage von Unternehmen in Fachkräften. Dieses Monitoring bietet die größtmögliche Gewähr dafür, wachstumsfördernde Engpässe zu vermeiden, ohne daß Arbeitskräfte vor Ort vorzuziehen werden.

Die treibende Kraft der Zuwanderungspolitik in der Städteregion Ruhr ist allerdings die Privatwirtschaft, die ein wachstumsorientiertes Arbeitsmanagement. Beschäftigungspolitik hat. Dies gilt vor allem für kleine und mittlere Unternehmen, die ausbauen in der Rekrutierung ihrer Fachpersonal vor schwer auf den

Das aktuelle **Benchmarking** des Wirtschaftsforschungsinstitutes ECORES, in dem zehn europäische Wirtschaftsregionen, darunter vier Regionen in Deutschland, miteinander verglichen wurden, zeigt, daß die Städteregion Ruhr in den letzten Jahren auf mehreren Feldern mächtig aufgeholt hat. Bei der Entwicklung neuer Technologien, dem Ausbau der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten und der steigenden Anzahl von Firmeneinzugslagen in den zukunftsträchtigen Wirtschaftszweigen liegt sie europaweit auf den vorderen Plätzen.

Außenstehende, die keine Gelegenheit hatten, dieser dynamischen Entwicklung vor Ort beizuwohnen, mag das überraschen. Denn obwohl einige Newcomer-Firmen aus der Städteregion Ruhr den Branchenexperten als aggressive Konkurrenten oder lei-



stungsfähige Geschäftspartner wohl bekannt sind, liegt das Geheimnis des regionalen Wirtschaftswunders an Ruhr und Emscher teilweise immer noch im Verborgenen.

Die **entscheidenden Weichenstellungen** für diese beeindruckende Entwicklung liegen annähernd fünfzehn Jahre zurück. Nach kontroversen öffentlichen Debatten einigten sich Wirtschaft, Politik und Verwaltung auf ein gemeinsames Programm zur Umsetzung eines *Masterplans Regionale Wirtschaftspolitik*. Dieser Masterplan setzte auf eine Wirtschaftsentwicklung in wissensbasierten Branchen und definierte zukunftssträchtige Kompetenzfelder, deren Weiterentwicklung Priorität besitzen sollte, so zum Beispiel Mikrosystemtechnik, erneuerbare Energien und moderne Logistik. Die konsequente Umsetzung dieses Plans ist die Grundlage für den heutigen Erfolg.

■ DAS KONZEPT

Eine regionale Wirtschaftspolitik, die auf Innovation setzt, muß allerdings mit einer klugen Humanressourcenpolitik gekoppelt sein. In der Städtereion trieb man die Weiterentwicklung der Humanressourcen auf drei Wegen voran. Im Vordergrund stand die intensive Bemühung um die Ausbildung und Qualifizierung der bereits vorhandenen Arbeitskräfte. Daneben wurden Schritte unternommen, um junge Leute aus dem Ausland für ein Studium an den Universitäten und Fachhochschulen der Städtereion zu begeistern. Zudem begann man, hochqualifizierte Spezialisten und Unternehmer mit guten Ideen von außerhalb in die Region zu locken.

Auch aus demographischer Sicht war ein Schritt in diese Richtung angebracht: Erinnern wir uns an die Situation zur Jahrtausendwende. Alle Zukunftsszenarien gingen davon aus, daß das Ruhrgebiet weiter schrumpfen und bis heute sieben Prozent seiner Bevölkerung verlieren würde. Die Zahl der Arbeitskräfte sollte sogar um acht Prozent sinken, während im restlichen Nordrhein-Westfalen und deutschlandweit noch relative Stabilität erwartet wurde. Zwar erhoffte sich niemand durch Zuwanderung eine demographische Trendwende einzuleiten, aber zumindest sollten durch eine kluge Zuwanderungspolitik Arbeitskräfteengpässe in Schlüsselbereichen der Wirtschaft vermieden und zusätzliche Kaufkraft in die Region gebracht werden.



Man war sich zudem einig, die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit der Region nur dann aufrecht erhalten zu können, wenn man sie stärker an internationale Märkte anbindet und die Forschung und Entwicklung in zukunftsträchtigen Kompetenzfeldern vorantreibt. Die Gewinnung von ausländischen Fachkräften für diese Wirtschafts- und Wissenschaftszweige diene dazu, das vor Ort vorhandene theoretische und methodische Wissen zu ergänzen.

■ DIE AKTEURE

Deutschlandweit und im Ausland treten die acht Kommunen und die regionale Wirtschaft gemeinsam auf und repräsentieren den Standort Städteregion Ruhr. Die stadtdregionale Zusammenarbeit erleichtert die Identifizierbarkeit der „**Zuwanderungsregion Ruhr**“ im internationalen Zusammenhang. Einzelne Kommunen würden sich wesentlich schwerer tun, die gewünschte Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen.

Die Zuwanderungspolitik wird durch die Zusammenarbeit einer Reihe von Akteuren aus Arbeitsverwaltung, Kommunen und Privatwirtschaft vorangetrieben, wobei der **Arbeitsverwaltung** eine Schlüsselrolle zukommt. Sie sorgt dafür, daß Fachkräftemangel frühzeitig erkannt und behoben wird, so daß er sich nicht zu einer Wachstumsbremse entwickelt. Um den kurz- und mittelfristigen Bedarf an hochqualifizierten Zuwanderern aus dem europäischen und außereuropäischen Raum festzustellen, hat die Arbeitsverwaltung ein regionales Monitoringsystem entwickelt.

Dazu erhebt sie in regelmäßigen Abständen Unternehmensdaten in Branchen, die zu den ausgewiesenen Kompetenzfeldern der Städteregion zählen, und prüft die kurz- und mittelfristige Verfügbarkeit von Arbeitskräften auf der Basis von Eckwerten zu Arbeitslosigkeit, bereits realisierter Beschäftigung und zu künftigen Absolventenzahlen von Universitäten und Fachhochschulen. Dieses Monitoring bietet die größtmögliche Gewähr dafür, wachstumslimitierende Engpässe zu vermindern, ohne daß Arbeitskräfte vor Ort verdrängt werden.

Die treibende Kraft der Zuwanderungspolitik in der Städteregion Ruhr ist allerdings die **Privatwirtschaft**, die ein vitales Interesse an einer innovativen Beschäftigungspolitik hat. Dies gilt vor allem für kleine und mittlere Unternehmen, die anson-



sten bei der Rekrutierung ihres Fachpersonals nur schwer auf den globalen Arbeitsmarkt zurückgreifen könnten.

Die Privatwirtschaft übernimmt den Löwenanteil der Finanzierung der zuwanderungspolitischen Maßnahmen in der Städtereion und hat daher auch ein nachhaltiges Interesse, effiziente Mechanismen zu entwickeln. Die Anwerbung von Spezialisten aus dem Ausland ist Teil einer Unternehmensstrategie mit dem Ziel, schnell und projektbezogen unmittelbaren Zugang zu den nötigen Fachkenntnissen zu erhalten. Diese Anwerbung steht in Konkurrenz zu Maßnahmen der internen Personalentwicklung und zur Rekrutierung vor Ort, welche aus Sicht der Unternehmen allgemein Vorrang genießen.

Den **Kommunen** fallen bei der regionalen Zuwanderungspolitik über die Funktion der klassischen Wirtschaftsförderung und des Standortmarketings hinaus weitere Aufgaben zu. Sie sorgen für geeignete Rahmenbedingungen und kümmern sich um die Beratung und Betreuung der ausländischen Fachkräfte und ihrer Familien.

Die Ruhrgebietsstädte bemühen sich darum, die nicht marktbedingten Risiken und Kosten zu minimieren, die Fachkräfte bei einer Zuwanderung in die Region auf sich nehmen. So können sie ihnen die Entscheidung für eine Arbeitsaufnahme im Ruhrgebiet erleichtern und sie auch langfristig in der Region halten. Die Kommunen sorgen beispielsweise dafür, die Behördengänge für An- und Abmeldung einfach zu gestalten, die Zuständigkeit für ausländer- und arbeitsrechtliche Prüfungen und Genehmigungen zusammenzufassen sowie die Anerkennung von Diplomen und Zeugnissen schnell und sachgerecht vorzunehmen. Daneben betrachten es die Kommunen als ihre Aufgabe, die stadtrregionale Zuwanderungspolitik in der Öffentlichkeit zu vertreten, ihre Notwendigkeit und ihre Effekte zu vermitteln und somit ein Klima der gegenseitigen Toleranz zu schaffen.

Die **zentralen Standards** der stadtrregionalen Zuwanderungspolitik sind Planungssicherheit und Bedarfsorientierung. Planungssicherheit wird erreicht, indem keine politischen, sondern ausschließlich arbeitsmarktrelevanten Kriterien an die Zuwanderung angelegt werden. Die Frage, ob und wie viele Spezialisten aus dem Ausland angeworben werden, unterliegt keinen politischen Opportunitäten.



In der Städteregion Ruhr liegt die Entscheidung über die spezifischen Charakteristika der Zuwanderung bei der Wirtschaft. Die Unternehmen befinden eigenständig darüber, welche Kriterien die anzuwerbenden Fachkräfte jeweils zu erfüllen haben. Es muß lediglich mit der Arbeitsverwaltung Einigkeit darüber erzielt werden, daß solche Fachkräfte nicht auch in Deutschland gefunden werden könnten.

Allerdings war es alles andere als ein Kinderspiel, diese Aufgaben von Wirtschaft, Verwaltung und Kommunen aufeinander abzustimmen und so effizient zu gestalten, daß die angestrebten Ziele tatsächlich erreicht werden konnten. Gelungen ist dies durch eine Institution, die bundesweit auch heute noch Vorbildfunktion besitzt: die Agentur „**High Potentials for Ruhr**“ (**HP4Ruhr**). Mit der Gründung dieser Agentur verfolgte die Städteregion nicht nur das Ziel, dringend benötigte Fachkräfte anzuwerben, sondern entwickelte zugleich ein aufeinander abgestimmtes System von Dienstleistungen, um den Fachkräften und ihren Familien eine schnelle und problemlose Eingliederung vor Ort zu ermöglichen.

■ **DIE EFFEKTE**

Die Erfolgsgeschichte der Städteregion läßt darauf schließen, daß sich das Anwerbekonzept der HP4Ruhr-Agentur gut dazu eignet, auch kurzfristig auf Arbeitsmarktengpässe zu reagieren und adäquate **Personalressourcen** zu erschließen. Die konventionellen Instrumente der Arbeitsmarktpolitik konnten dagegen Ungleichgewichte im Arbeitskräftebereich nur mittel- oder langfristig ausgleichen, etwa durch die Erweiterung von Studien- und Ausbildungsmöglichkeiten oder durch die Weiterqualifizierung von vorhandenen Arbeitskräften. Bis derartige Maßnahmen griffen, verging wertvolle Zeit, in der die wirtschaftliche Entwicklung gebremst war. Durch die kurzfristige Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland gewann die Städteregion Ruhr Zeit, um das vor Ort existierende Humankapital bedarfsgerecht auszubilden und weiterzuqualifizieren.

Die zeitweise Überbrückung von Personalengpässen durch Anwerbung hat darüber hinaus den Vorteil, daß die **Wettbewerbsfähigkeit** im In- und Ausland erhalten bleibt. Hingegen hätte eine anhaltende Knappheit von Fachkräften zu einem Anstieg des Lohnniveaus und höheren Produktionskosten geführt. Andere Regionen haben



dies schmerzlich zu spüren bekommen. Bisweilen mußte man wegen der Personalknappheit sogar von einer fest eingeplanten Ausweitung bestimmter Wirtschaftsbereiche Abstand nehmen und büßte so seine Konkurrenzfähigkeit auf den hart umkämpften Märkten ein. Im Ruhrgebiet konnten dagegen Kompetenzfelder ausgebaut werden. Und die wenigen Mißerfolge lassen sich nicht auf einen Mangel an Fachkräften zurückführen.

Durch die Anwerbung von zusätzlichen Hochqualifizierten ist es der Städteregion Ruhr gelungen, ihre **Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten** zu intensivieren und die Anzahl der wirtschaftsrelevanten Innovationen zu steigern. Die zugewanderten Fachkräfte leisten sowohl auf Ebene der universitären Forschung als auch der firmeninternen FuE-Aktivitäten wichtige Dienste. Viele sind an der Ausbildung der regionalen Nachwuchskräfte beteiligt, die in Zukunft den Bedarf an qualifizierten Fachkräften decken können. Sie speisen ihr internationales Know-how in die hiesige Ausbildung ein und verschaffen dadurch der Region nachhaltige Vorteile im Bereich der Wissensschöpfung und der kontinuierlichen Pflege des technisch-wissenschaftlichen Know-hows.

Zudem hat sich unter den angeworbenen Fachkräften ein dynamisches **Unternehmertum** entwickelt. Allein in den letzten fünf Jahren gründeten sie ein Viertel der „High-Tech-Start-Ups“. Dabei verbinden die Firmengründer ihre Fachkenntnisse mit dem Wissen über die regionalen Märkte aus ihren Herkunftsländern, was zu einem zusätzlichen Schub in der exportorientierten Produktion der Städteregion Ruhr geführt hat. Das Geheimnis für den Erfolg der Städteregion Ruhr liegt also in der Verbindung einer zukunftsorientierten Wirtschafts- und Beschäftigungspolitik mit einer aktiven Zuwanderungspolitik, die sich durch Planungssicherheit und Bedarfsorientierung auszeichnet. Erst diese Kombination gewährleistet die internationale Wettbewerbsfähigkeit.



NEUE BRÜCKEN

Die Agentur *High Potentials for Ruhr*

Wer könnte mehr über Anwerbung und Integration von Hochqualifizierten in der Städteregion Ruhr erzählen als die Spezialisten, die aus dem Ausland hierher gekommen sind? Wir fahren deshalb nach Essen-Werden zu einem der zehn *High Potentials*-Clubs (HP-Clubs) der Städteregion, wo wir Herrn Giurescu treffen, der in einer schattigen Laube seinen Feierabend genießt. Er ist 45, stammt aus Bukarest und lebt seit 2002 im Ruhrgebiet. „Ich kam ja noch mit der Greencard-Initiative und hätte damals auch nur fünf Jahre bleiben können. Mittlerweile sind es fast fünfzehn geworden.“

Daß sich seither vieles geändert hat, bewertet er durchaus positiv. „Den Kollegen, die später gekommen sind, wurden dann ja fast rote Teppiche ausgelegt. Die größte Erleichterung war sicherlich die Agentur *High Potentials for Ruhr (HP4Ruhr)*. Ansprechpartner zu haben, die einem schon bei der Entscheidung helfen und alles erklären, was man hier machen muß, oder einem vieles davon abnehmen, das hätte ich mir auch gewünscht.“

Zu seiner Zeit war das ganz anders: „Ich mußte mich ja noch bei tausend Ämtern selbst anstellen und wurde von einem zum anderen geschickt. Na ja, ich war das ja aus Bukarest gewohnt, aber meine Kollegen aus Südostasien haben sich ganz schön darüber geärgert und viele sind dann auch bald weiter in die USA. Ich wollte lieber hier bleiben. So kann ich doch mal schnell zu meinen Eltern nach Bukarest, wenn sie meine Hilfe brauchen.“

Am Feierabend ist Herr Giurescu meist im HP-Club. Denn es macht ihm Spaß, Neuankömmlingen zu erklären, „wo's hier lang geht.“ So hat er auch Frau Klimová beraten, als sie vor vier Jahren aus Tschechien in die Städteregion Ruhr kam. Sie ist heute ebenfalls im Club und gesellt sich zu uns um zu erzählen, was sie hierher gelockt hat. „Ruhrgebiet, das klang für mich erst mal ziemlich langweilig und negativ. Wären die Leute im Prager Kontaktbüro nicht so nett gewesen, als sie bei mir angerufen haben, wäre ich nie auf die Idee gekommen, hierher zu kommen. Außerdem war das Ange-



bot phantastisch. Damit meine ich nicht die Stelle an sich. Die hätte ich in München oder Wien auch haben können. Und das wäre viel näher gewesen. Aber das ganze Drumherum. Daß man nicht allein gelassen wird, sondern in der Agentur immer jemanden hat, den man ansprechen kann. Oder der HP-Club, wo man spannende Leute aus der ganzen Welt trifft.“

Was gab ihrer Meinung nach den Ausschlag, sich letztendlich für die Städteregion Ruhr zu entscheiden? „Daß man auch an meine Familie gedacht hat. Eigentlich sind die Deutschen ja nicht gerade für ihre Kinderfreundlichkeit bekannt, und mit der Gleichberechtigung ist es auch nicht so weit her. Aber die Städteregion ist eine Ausnahme. Zumindest für uns *High Potentials* ist es hier kein Problem, beides zu haben: Familie und Karriere.“ Wer sich mit Herrn Giurescu und Frau Klimová unterhält, merkt schnell, wie wichtig die persönliche Ebene ist, wenn Hochqualifizierte sich entscheiden, ob sie ein Auslandsangebot wahrnehmen oder nicht. Meist liegen ihnen mehrere Angebote aus verschiedenen Ländern vor, wo ihre Fachkenntnis dringend gebraucht wird. Welchen Standort sie bevorzugen, hängt bei finanziell ähnlich attraktiven Angeboten stark davon ab, welche Entscheidung ihrer Ansicht nach die niedrigsten Transaktionskosten verursacht: Wird zum Beispiel erwartet, eine neue Sprache zu lernen oder reicht Englisch aus? Wird es schwer sein, neue Freunde zu finden? Wer hilft bei der Suche nach einer guten Schule für die Kinder und einem Kindermädchen für die Jüngsten? Ist die Wohnungssuche ein Problem? Was kommt an Behördengängen auf mich zu?

„Zufriedenstellende Antworten auf diese Fragen geben zu können, ist einer der wichtigsten Standortvorteile, die die Städteregion auszeichnen“ erläutert Frau Falk, die Leiterin der Agentur *HP4Ruhr*. Zu der Agentur gehört auch das Prager Kontaktbüro, das sich bei Frau Klimová gemeldet hat, um die renommierte und gefragte Biochemikerin für eines der Unternehmen in der Städteregion Ruhr zu gewinnen. Headhunting, Anwerbung und Integration sind die Arbeitsfelder von *HP4Ruhr* mit ihren 40 Kontaktbüros, die als Vermittlungsstelle zwischen *High Potentials*, Unternehmen und Behörden in der Städteregion fungieren. Die Kontaktbüros liegen in den wichtigsten Herkunftsländern von Hochqualifizierten und in den wichtigsten westlichen Industrienationen. Das bietet die Voraussetzung für erfolgreiches Headhunting und gewährleistet die wohnortnahe individuelle Beratung und Begleitung der ausländischen Spezia-



listen bei der Vorbereitung und Durchführung ihres Umzugs.

Mit der Einrichtung von Kontaktbüros hat die Agentur bereits 2006 auf die Erkenntnisse von Migrationsforschern reagiert, welche Hochqualifizierte befragt und unterschiedliche Pull- und Push-Faktoren benannt haben, von denen Migrationsentscheidungen abhängen. Sie beschrieben *High Potentials* als hochmobile Personen, bei denen verschiedene Staaten, Regionen und Firmen darum konkurrieren, sie für sich zu gewinnen. Die Studien kamen übereinstimmend zu der Auffassung, daß eine Region, die sich gut ausgebildeten Fachleuten als zukünftiger Arbeits- und Wohnort anbieten möchte, attraktive Pull-Faktoren schaffen muß.

In der Städteregion Ruhr setzt man in erster Linie auf individuellen Service. Deshalb konzentriert sich die Motivationsarbeit von *HP4Ruhr* bei der Anwerbung auf Punkte, die den potentiellen Migranten jeweils besonders wichtig sind. Ingenieure und Techniker lassen sich erfahrungsgemäß vor allem durch ein überdurchschnittliches Jahreseinkommen gewinnen. Die Migrationsentscheidung bei Wissenschaftlern hängt in erster Linie vom internationalen Renommée der jeweiligen privaten oder akademischen Institution ab, an der sie arbeiten sollen, und von den dort gebotenen Forschungsmöglichkeiten. Investoren und Firmengründer legen dagegen hohen Wert auf attraktive wirtschaftliche Rahmenbedingungen und ein niedriges Maß bürokratischer Reglementierung. Sie müssen deshalb davon überzeugt werden, daß man in der Städteregion Ruhr besonders flexibel auf ihre Bedürfnisse reagieren wird.

Aber die Migrationsentscheidung hängt nicht nur von beruflichen Kriterien ab, sondern auch von Faktoren, die im sozialen und familiären Bereich liegen. Deshalb berücksichtigt die Agentur auch die Bedürfnisse von Familienmitgliedern. Sie kümmert sich etwa darum, dem jugendlichen Nachwuchs das Sport- und Freizeitangebot der Städteregion schmackhaft zu machen oder eine Stelle für die Ehepartner zu finden. Auch Frau Klimová hat beispielsweise erst dann endgültig zugesagt, als man ihrem Mann eine Dozentenstelle an der Fachhochschule Gelsenkirchen angeboten hat.

Aufgrund ihrer individuellen Motivationsarbeit hat *HP4Ruhr* den „Wettbewerb um die besten Köpfe“ schon oft für sich entschieden und Hochqualifizierte, denen man vergleichbare Stellen in anderen Teilen Europas angeboten hat, an Ruhr und Emscher



geholt. Wirtschaft, Politik und Verwaltung in der Städtereion sind sich einig, daß es sich gelohnt hat, Headhunting, Anwerbung und Integration hochqualifizierter Fachkräfte bei einer leistungsstarken Agentur anzusiedeln und die Ressourcen so zu bündeln, daß alle gemeinsam davon profitieren. Unternehmen auf der Suche nach *High Potentials* erhalten über die Agentur und ihre Kontaktbüros unmittelbaren Zugang zum globalen Arbeitsmarkt und können einen wesentlichen Teil ihres Personalrecruitings auslagern. Die Finanzierung von *HP4Ruhr* basiert deshalb nur zu einem geringen Teil auf Leistungen der öffentlichen Hand. Die Hauptfinanzierung erfolgt durch die Privatwirtschaft, die über ihre Verbände und Kammern die Grundkosten abdeckt, um eine kontinuierliche Arbeit der Agentur zu sichern. Zusätzlich entrichten Firmen bei erfolgreicher Vermittlung von *High Potentials* einen vorher festgelegten Betrag.

Die Anschubfinanzierung für die Konzeptionierung und den Aufbau der Agentur erfolgte über ein Förderprogramm der Europäischen Union. In Brüssel klagte man zur Jahrtausendwende noch darüber, daß weniger als zwei Prozent der EU-Bürger in einem anderen EU-Land leben. In der *Financial Times* vom 3. 5. 2003 hieß es: „Die sogenannte Freizügigkeit besteht nur auf dem Papier, nicht aber in der Realität. Europas Humanressourcen drohen zu erstarren. Immer wieder können Arbeitsplätze nicht besetzt werden, weil Spezialisten den Aufwand scheuen, für ein, zwei Jahre ins europäische Ausland zu gehen.“ Die EU reagierte darauf mit einem Förderprogramm für Regionen, die Strukturen schaffen, um die innereuropäische Mobilität zu erhöhen.

So finanzierte die EU sowohl die Gründung des Hauptbüros als auch die Entwicklung einer Homepage für die *HP4Ruhr*-Agentur. Frau Falk zeigt uns, welche Informationen dort weltweit abgerufen werden können, um Hochqualifizierte aus dem europäischen und nichteuropäischen Ausland anzuwerben. „Hier können Interessierte die wirtschaftlichen Eckdaten, das aktuelle Stellenangebot in der Städtereion und Infos über Firmengründungen abrufen und sich schnell und unverbindlich über ihre Karrieremöglichkeiten hier informieren. Daneben bieten wir weitere Informationen, die einen ersten Einblick vermitteln, wie man in der Städtereion Ruhr lebt.“ Die Liste reicht von Wohnen, Freizeit, Gesundheit, Bildung, Soziales, Klima, Transport und Verkehr bis zu Lebenshaltungskosten.



„Wir bitten die Interessierten, sich mit uns in Verbindung zu setzen, damit wir eine speziell auf ihr Qualifikationsprofil zugeschnittene Auswahl aktueller Stellenangebote zusammenstellen können.“ Darüber hinaus kann Frau Falk potentiellen Migranten Hintergrundinformationen zu den verschiedenen Unternehmen liefern und einen persönlichen Kontakt vermitteln. Viele lassen sich bei der Entscheidungsfindung beraten, so daß in aller Regel ein optimales Matching der gegenseitigen Interessen und Bedürfnisse von Unternehmen und *High Potentials* erzielt werden kann. Die Homepage informiert auch über die wichtigsten Fragen, die mit der Planung und Durchführung des Wohnortwechsels verbunden sind, und gibt Hinweise zu Einreisevisum und Aufenthaltserlaubnis. Sie präsentiert das umfangreiche Umzugsmanagement der *HP4Ruhr*-Agentur, das die Hochqualifizierten bei der Wohnungssuche und Umzugslogistik ebenso unterstützt wie bei der Suche nach Betreuungs- und Bildungsmöglichkeiten für die Kinder. Dieser ganzheitliche Ansatz verfolgt nicht nur das Ziel, den *High Potentials* und ihren Familien zu einem guten Start zu verhelfen, sondern ihnen durch Einbindung in soziale Aktivitäten und Fortbildungsangebote eine langfristige Perspektive in der Region zu eröffnen.

Zurück im *High Potentials*-Club in Essen fragen wir Herrn Giurescu, wie er seine Entscheidung, in die Städteregion Ruhr zu kommen, rückblickend persönlich beurteilt: „Es hat sich gelohnt, hierher zu kommen!“ resümiert der Informatiker. „Ich habe mittlerweile eine Menge Berufserfahrung gesammelt und kenne mich auch ansonsten in der Gegend ganz gut aus. Man hat hier die Rahmenbedingungen, um auch mal etwas Neues auszuprobieren.“ Mit einem irischen und einem deutschen Partner arbeitet er seit einem Jahr in der gemeinsamen Firma. „Kennengelernt haben wir uns übrigens hier im Club. Howard ist Verfahrenstechniker und Rolf Mathematiker. Jeder bringt Unterschiedliches in die Firma ein.“ Herr Giurescu hat Anlaß zu einer vorsichtig optimistischen Prognose: „Die Firma hat sich bisher auf dem regionalen Markt gut geschlagen. Nun versuchen wir, Kontakte über die Region hinaus zu knüpfen. Herr Giurescu schließt: „Für diesen Zweck ist ein solches Team geradezu ein Glücksfall.“ Für uns jedoch ist klar, daß die Agentur *HP4Ruhr* diesem Glück durchaus ein wenig nachgeholfen hat. Dem Zufall überläßt man solche Dinge in der Städteregion Ruhr schon lange nicht mehr.